

**ADMINISTRACIÓN CON SABOR A CHONTADURO:
EL PROCESO ADMINISTRATIVO DESDE LA ORGANIZACIÓN
COMUNITARIA/POPULAR
ASOCIACIÓN CASA CULTURAL EI CHONTADURO
PERÍODO 2012-2014**

ÁNGELA PATRICIA MAÑUNGA ARROYO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO
SANTIAGO DE CALI
2015**

**ADMINISTRACIÓN CON SABOR A CHONTADURO:
EL PROCESO ADMINISTRATIVO DESDE LA ORGANIZACIÓN
COMUNITARIA/POPULAR
ASOCIACIÓN CASA CULTURAL EI CHONTADURO
PERÍODO 2012-2014**

ÁNGELA MAÑUNGA ARROYO

**Trabajo de grado presentado para optar por el título de
Trabajadora Social**

**Directora:
CLAUDIA BERMÚDEZ PEÑA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO
SANTIAGO DE CALI
2015**

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I	
CONSIDERACIONES GENERALES	9
1.1. EL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	9
ANTECEDENTES.....	11
JUSTIFICACIÓN	13
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	14
OBJETIVOS	15
<i>Objetivo General</i>	15
<i>Objetivos Específicos</i>	15
1.2. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.....	16
LIMITACIONES Y FORTALEZAS DEL PROCESO METODOLÓGICO	18
CAPITULO II	
REFERENTES TEÓRICO-CONCEPTUALES	20
SOBRE EL PARADIGMA CRÍTICO-SOCIAL	20
LÓGICAS DE MERCADO Y CONFIGURACIÓN DE UN MODELO ECONÓMICO	23
POLÍTICAS INTERNAS AL SERVICIO DEL MERCADO: EL CASO COLOMBIANO	27
SOBRE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS/POPULARES.....	36
APROXIMACIÓN AL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	42
ADAM SMITH “LA MANO INVISIBLE”	43
CHARLES BABBAGE “EL INTERMEDIARIO”	44
ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO, TAYLOR	45
ORGANIZACIÓN DE LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS Y DIRECTIVAS	47
FAYOL.....	47
Figura 1. Los catorce principios de la administración de Fayol	48
WEBER.....	50
ELTON MAYO, EL FACTOR HUMANO	52

ALGUNOS DESARROLLOS POSTERIORES	54
<i>ENFOQUE DE PROCESOS</i>	54
<i>ENFOQUE DE SISTEMAS</i>	54
<i>ENFOQUE DE CONTINGENCIA</i>	55
EL PROCESO ADMINISTRATIVO	56
<i>Tabla 1. Funciones del proceso administrativo.</i>	57
PLANIFICACIÓN/PLANEACIÓN	57
<i>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</i>	58
<i>PLANEACIÓN POR ESCENARIOS</i>	59
<i>Tabla 2. Matriz DOFA</i>	60
ORGANIZACIÓN	61
<i>Tabla 3. Los tres niveles de la organización.</i>	62
DIRECCIÓN/EJECUCIÓN	62
CONTROL/EVALUACIÓN	63
CAPITULO III	
CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	65
SANTIAGO DE CALI	65
<i>Figura 2. Regiones Socio-geográficas de Cali.</i>	66
<i>Tabla 4. Estratos predominantes por comuna y región socio-geográfica</i>	67
<i>Figura 3. Comunas de mayor violencia Cali 2011.</i>	68
LA COMUNA 13	69
<i>Figura 4. Pirámide Poblacional Comuna 13.</i>	69
<i>Figura 5. Composición de la población de la Comuna 13 por máximo nivel educativo alcanzado.</i>	70
ASOCIACIÓN “CASA CULTURAL EL CHONTADURO”	71
<i>Tabla 5. Trayectoria de las prácticas cotidianas a través de la historia</i>	75
CAPITULO IV	
COMO LO HACE EL CHONTADURO: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO REALIZADO POR LA ORGANIZACIÓN ENTRE LOS AÑOS 2012 Y 2014	80
1.1. PLANIFICACIÓN/PLANEACIÓN	81
1.2. ORGANIZACIÓN	87

<i>Figura 6. Organigrama de la Asociación Casa Cultural El Chontaduro.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 7. Formato Caja Menor. Manejo interno de la Organización.</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 6. Acuerdos y Tareas Vacaciones Recreativas 2014.</i>	<i>91</i>
1.3. DIRECCIÓN/EJECUCIÓN	92
<i>Tabla 7. Cronograma de Actividades Casa Cultural El Chontaduro 2013.</i>	<i>93</i>
1.4. CONTROL/EVALUACIÓN	94
CAPITULO V	
PROCESO ADMINISTRATIVO Y TRAYECTORIA DE LA CASA CULTURAL EL CHONTADURO	99
<i>Figura 8. Intereses entrecruzados frente al proceso administrativo en la Organización comunitaria/popular hacia el exterior.</i>	<i>100</i>
<i>Figura 9. Percepciones entrecruzadas sobre la administración y el proceso administrativo en la Organización comunitaria/popular hacia el interior.</i>	<i>101</i>
<i>Figura 10. Intereses entrecruzados frente a la gestión.....</i>	<i>106</i>
CAPITULO VI	
ADMINISTRACIÓN CON SABOR A CHONTADURO	111
<i>Tabla 8. Organización con ánimo de lucro, organización sin ánimo de lucro, Casa Cultural El Chontaduro.</i>	<i>112</i>
RETOS DESDE EL TRABAJO SOCIAL PARA ACOMPAÑAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN ESCENARIOS COMUNITARIOS	117
CAPITULO VII	
CONSIDERACIONES PARA SEGUIR CAMINANDO.....	120
VII	
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	131
ANEXO 1. MATRIZ METODOLÓGICA	132
ANEXO 2. MATRIZ TÉCNICAS EMPLEADAS.	133
ANEXO 3. GUÍA ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	134
ANEXO 4. GUÍA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.	135
ANEXO 5. GUÍA GRUPO DE DISCUSIÓN.	137

ANEXO 6. INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN POR MÁXIMO NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO.	139
ANEXO 7. CARACTERIZACIÓN DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE FORMACIÓN Y SUS PARTICIPANTES.	140
ANEXO 8. PROYECCIONES DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL 2013.....	142
ANEXO 9. CRONOGRAMA DE TRABAJO CASA CULTURAL EL CHONTADURO 2014	143
ANEXO 10. MEMORIAS ENCUENTRO DE ESTUDIO 2012	144
ANEXO 11. MATRIZ PARA LA RELACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL CASA CULTURAL EL CHONTADURO 2014.....	152
ANEXO 12. FORMATO ACTA DE REUNIÓN.....	155
ANEXO 13. PROPUESTA DE INFORME DE ACTIVIDADES	156

A Ruby Arroyo Reina, a mi madre, a su lucha cotidiana.
Es una forma de decir que reconozco los esfuerzos de cada día, que sé que no terminan y que la
admiro y respeto profundamente, pero más allá de eso, la amo mucho, y estoy feliz, feliz y
agradecida por haberme alimentado con sueños, coraje y amor, por enseñarme a ser
independiente y crítica y tener la paciencia, resistencia, amor y constancia para vivir con eso.

AGRADECIMIENTOS

No bastarán nunca estas letras para expresar lo que guarda mi sentimiento. Son tantas y tantas las personas que han caminado junto a mis preguntas, distancias/silencios, caprichos y decisiones, que inevitablemente dejaré a alguna por fuera. Eso, claro, será sólo de la inmediatez de este espacio formal, pues en mi corazón está grabado cada instante, palabra y energía de quienes desde lo próximo de la piel, hasta la energía que fluye abundante por todo el universo, han acompañado, enseñado, observado, aprobado, evitado y/o sufrido, cada pregunta y decisión que me ha llevado por diferentes caminos. Dicho esto, es inevitable hacer gala de esta oportunidad, para reconocer y decir gracias:

A Carmen Reina, el origen de todo lo que soy, de todo lo que somos, gracias por abonar el camino.

A mí querida tía Omaira por su apoyo y afecto incondicional, sos mi tía favorita de toda la vida.

A mi amado hermano Andrés, por enseñarme la maravilla de ser genuino, siempre fiel a sí mismo, siempre ahí. Te quiero.

A Jairo Henry, por la complicidad y la camaradería, ¡cuántos gratos momentos!

Camilo Santiago, hermoso. Lo sabés, gracias por la pregunta que me abrió a la vida. Juntos construyendo y viviendo nuestro significado del amor. No podría ser más feliz.

A Ramones, no sé si hay una persona que me lea interiormente de forma más acertada y cálida que vos, y qué manera de soportar esta *negra cansona*. Sos para mí, referente vital fundamental.

A mi corasue por tanta, tanta, tanta paciencia mutua, tantos aprendizajes y tanto amore.

Pollito, camarada, qué más puedo decir, te llevo en mi corazón, seguiremos caminando.

Nora, Leidy, Lalo, Lina, que suerte encontrar particularidades con diferentes colores en su des-orden mental. Amigas, el sur nos espera.

A Carmenza, La Choco, Susi, gracias por compartir la irreverencia de la vida a través del arte.

A Juan Pablo, Chilito, Angie, Vivian, Nathaly, gracias por la posibilidad de caminar juntas.

A quien puso de nuevo las estrellas en el sur...

Por supuesto, a todo el equipo del Chontaduro, en especial a Vice, Virgee, Andrea, Iris, Brenda, Cm, Jorge, Ofir, por las vivencias, por acoger la locura que me habita, por ser familia y amistad, por la oportunidad de vida.

A Claudia Bermúdez, un saludo especial, ha sido bonito encontrarnos.

Finalmente a los diferentes procesos y espacios formativos que me enseñaron y enseñan a seguir siendo quien soy; a los variados y siempre hermosos lugares que en viajes han acogido mi alma...

A todos y todas gracias, mil gracias por venir y seguiremos preguntándonos juntos y juntas.

“...Dirán que pasó de moda la locura,
dirán que la gente es mala y no merece,
más yo seguiré soñando travesuras...
yo no sé lo que es el destino,
caminando fui lo que fui.
allá dios, que será divino.
yo me muero como viví
yo me muero como viví...”

Silvio Rodríguez

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sociales y comunitarias han tenido gran preponderancia en la construcción histórica del mundo como lo conocemos, han transitado desde la Revolución Francesa, las organizaciones juveniles de 1968 a las organizaciones estudiantiles en la lucha contra la Reforma Educativa en Colombia en el 2012.

Son muchas las acciones que enmarcan el hacer de las organizaciones comunitarias, entre ellas, el proceso administrativo, que muchas han incorporado a su cotidianidad como una carga por vincularlo exclusivamente con aspectos de naturaleza legal, pero el proceso administrativo no se reduce a procedimientos de corte normativo.

Este documento recoge pistas para pensar el proceso administrativo desde las organizaciones comunitarias, planteando rupturas con algunas tendencias que buscan ver rentabilidad en lo social. Para ello, se hace una lectura desde la experiencia de la Asociación Casa Cultural El Chontaduro, organización comunitaria/popular del Oriente de Santiago de Cali, Colombia; se describe la forma en que ha incorporado elementos del proceso administrativo y la relación de estos con su trayectoria.

Desde una perspectiva crítico-social que busca aportar a las reflexiones generadas por la Administración Social y el Trabajo Social Comunitario y, reconociendo el aporte de las organizaciones desde sus prácticas a la construcción de conocimiento y generación de nuevos interrogantes, se estructuraron los siguientes apartados:

El primer capítulo presenta las consideraciones generales de la investigación. El objeto de estudio, algunas consideraciones generales sobre el planteamiento del problema, las preguntas y objetivos que orientaron el sentido y los alcances que se proyectaron. También se exhibe una reflexión metodológica desde el tipo de estudio, método y técnicas empleadas y algunas observaciones sobre la experiencia, el desarrollo de las técnicas y la recolección de la información.

El segundo, plantea los referentes teóricos con que se abordó la investigación. Inicialmente se aborda el paradigma que orientó el proceso y sus implicaciones para la investigación, se sigue de un rastreo histórico que permite evidenciar la configuración del modelo capitalista y sus estrategias de regulación en América Latina, para dar paso a la instauración del modelo en Colombia. Posteriormente, se abordan los conceptos que recogen lo que se va a entender por organización comunitaria/popular y proceso administrativo, haciendo, para éste último, una entrada desde los planteamientos que le sirven de base.

En el tercer capítulo se sitúa el contexto de la investigación, características socio-económicas de Santiago de Cali, el Oriente de la ciudad, más conocido como Distrito de Aguablanca (DAB), y la comuna 13. También se presenta una breve reseña de la organización comunitaria/popular Asociación Casa Cultural El Chontaduro, algunos de sus principales momentos históricos, su estructura, líneas de acción y equipo de trabajo.

El cuarto acápite presenta una descripción del proceso administrativo realizado por la Casa Cultural El Chontaduro entre el 2012 y el 2014. En el quinto capítulo, se encuentra el análisis sobre la relación del proceso administrativo con la trayectoria de la Organización comunitaria/popular.

El sexto, exhibe una reflexión sobre el proceso administrativo, acorde a la filosofía de la organización comunitaria/popular tomada como referencia para la investigación. Finalmente, se consignan algunas conclusiones y reflexiones para seguir caminando las preguntas asociadas al proceso administrativo en ámbitos comunitarios y algunos de los retos e inquietudes para el quehacer del Trabajo Social en ésta área específica.

Es menester reconocer la disposición y valioso aporte del equipo de la Casa Cultural El Chontaduro, y todos y todas quienes desde el ánimo, la confrontación, la compañía, sugerencias y demás, potencializaron esta investigación. De esta manera el trabajo se constituye en un aporte a la reflexión sobre la administración social y el trabajo social comunitario y potencia nuevas indagaciones sobre el tema. De igual forma, se plantea una ruptura que conduzca a una formación crítica que estimule ejercicios profesionales reflexivos.

CAPITULO I

CONSIDERACIONES GENERALES

“...siento al caminar, toda la piel de América en mi piel,
y anda en mi sangre un río que libera en mi voz, su caudal...”
Mercedes Sosa

Foto: Ángela Mañunga Arroyo | 2012



Mural de la Organización diseñado por Andrea Moreno (Integrante del Equipo Amplio).

1.1. EL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Las reflexiones compartidas en éste documento retoman elaboraciones amparadas en el paradigma crítico-social y reflexiones generadas en el seno de algunas organizaciones comunitarias, reconociendo su aporte a la construcción de conocimiento y generación de nuevos interrogantes.

Exponer una reflexión sobre la Administración Social desde organizaciones comunitarias/populares es una apuesta ardua pero necesaria. Ardua porque el gremio profesional

se encuentra diametralmente dividido entre quienes consideran que la administración no tiene lugar en el ejercicio profesional¹ y quienes la asumen como una herramienta presente en diferentes ámbitos de la vida y decisiva en la intervención social; no obstante, entre un lado y el otro, son pocas las propuestas teórico-conceptuales que permiten reflexionar críticamente sobre su aplicación e implicaciones en la práctica. Necesaria, porque de poco sirven las elaboraciones meramente conceptuales que no tienen en cuenta la praxis profesional, los contextos donde se desarrolla y sus protagonistas.

Sin contar la evaluación, elemento que ha sido incluido en el hacer de las organizaciones de forma consciente y que de hecho se esfuerzan por realizar de manera minuciosa y constante; el gremio profesional, en su mayoría, tiende a asumir que los otros elementos del proceso administrativo son desarrollados sin mayor interés, certeza o plena consciencia por parte de quienes integran las organizaciones comunitarias, alimentando la idea que para el desarrollo del proceso administrativo se requieren formación y experiencia específicas.

La percepción negativa de las organizaciones comunitarias sobre la administración, tiene procedencia en la mala fama que la corrupción al interior de los organismos administrativos gubernamentales locales y nacionales han creado entorno a sus procesos; las dificultades en términos de *requerimientos administrativos* que tiene la mayoría de organizaciones para gestionar recursos (particularmente de cooperación internacional); y la forma (abrupta en la mayoría de los casos) en que han debido aproximarse a dinámicas administrativas gracias a cambios en la normatividad que regula su acción; pero no implica que las organizaciones comunitarias/populares no desarrollen elementos administrativos en su cotidianidad.

¹En la labor docente se comparten saberes con los estudiantes, al igual que reflexiones, críticas y posturas en torno a un saber específico. Entre las expresiones que se refieren a la Administración, se pueden enunciar: “No entiendo por qué tenemos que estudiar la Administración, si somos trabajadores sociales”, “Lo psicosocial no tiene punto de encuentro con la Administración, es necesario revisar el pensum”, “Nuestro rol está orientado al trabajo con la gente y no con empresas explotadoras” (Berrio, 2014 : 421). Frente a lo anterior es importante señalar que desde sus orígenes con la consolidación del periodo de industrialización (hay corrientes que consideran la profesión como una evolución o consecuencia de la organización de la filantropía y la beneficencia (ver Aguerrebere, 2005)), el Trabajo Social se piensa para desarrollar prácticas de intervención que enfrenten las problemáticas emergentes del sistema. Tanto su origen como los diferentes debates planteados en el periodo de Reconceptualización (crítica al Trabajo Social clásico, búsqueda de un Trabajo Social Latinoamericano, el Trabajo Social como una actividad política (ver Parra, 2006)), tienen efectos directos en la formación profesional, uno de ellos es la vinculación de áreas como la administración, que puedan brindar herramientas de planeación, organización, etc. para dar respuesta a las necesidades del Estado o fundamentar críticas frente al quehacer de éste.

Empoderar a las comunidades se ha convertido en una parte integral del proceso de desarrollo de América Latina al diseñar e implementar políticas efectivas para reducir/contener la pobreza. Comunidades autosuficientes que saben cómo dirigir su propio desarrollo, cómo participar en el proceso de toma de decisiones en coordinación con los diferentes niveles de gobierno (local y nacional), y que saben cómo demandar políticas sociales inclusivas, han sido y son vistas como “el eslabón perdido” en la promoción y aseguramiento de la toma de decisiones de políticas públicas (Bermúdez, 2011). Sumado a esto, el ausentismo estatal o transferencia de responsabilidades a las organizaciones de la sociedad civil, comunitarias y sociales, las dificultades en el acceso a la financiación y el discurso de empoderamiento de las comunidades, termina siendo una táctica más de fortalecimiento del Estado Neoliberal² que pone en boga el discurso de la Administración Social y la necesidad de pensar la administración al interior de las organizaciones.

ANTECEDENTES

En el presente apartado se exhiben como antecedentes, las tendencias de los estudios sobre organizaciones comunitarias/populares debido a que esta investigación centrará su mirada en una organización comunitaria/popular de la ciudad de Cali, la selección se realizó considerando trabajos desarrollados en los últimos diez años, aquellos que se centraron en la Ciudad, particularmente en el Distrito de Agua Blanca (DAB), teniendo como objeto las organizaciones comunitarias, el Trabajo Social y la Administración. En primera instancia, se presentan los trabajos encontrados agrupados por tendencia investigativa, posteriormente se pondrán de manifiesto concordancias y rupturas en las tendencias encontradas.

Los primeros estudios se concentran en la caracterización de las organizaciones comunitarias (por tipo de organización, según las características de su surgimiento, composición y objetivos); sobre experiencias concretas de participación comunitaria asociadas a problemas urbanos particularmente equipamiento social y físico; y sobre el contexto local, regional e

²Se caracteriza por ser un modelo: “parasitario y rentístico que genera altísimas tasas de ganancia a favor de su carácter puramente especulativo (...) Esto genera desinversión en el sector productivo, recesión económica prolongada, altas tasas de desempleo, empobrecimiento generalizado de la población, privatización de los servicios públicos, crisis fiscal, debilitando las bases financieras de los estados, destrucción del medioambiente. Una de las consecuencias de esto es la militarización del sistema internacional y una creciente tendencia a recurrir a la violencia para preservar un orden mundial cada vez más injusto e inequitativo, que apela cotidianamente a la criminalización de la pobreza y la exclusión” (Boron, 2006).

internacional que cobija su acción. (Arias Borrero, 2004; Asprilla & Vargas Reyes, 2007; Bermúdez Peña, 2011; Carballada, 2009; Fernández Marín & Satizabal Calderón, 2007; Gutiérrez Cárdenas, 2004; Malacalza, 2009; Rozas Pagaza, 2002; Seller, s.f.; Torres, 2002-2009; Valencia & Marín, 2011).

Entre los anteriores destacan, el trabajo titulado *Intervención Social y Organizaciones comunitarias/populares en Cali* (2013), trabajo realizado por el grupo de investigación Sujetos y Acciones Colectivas de la Universidad del Valle, donde se presenta una caracterización de procesos de intervención de organizaciones comunitarias en Cali, buscando principalmente, explorar las maneras como las organizaciones comunitarias de la Ciudad, enfrentan condiciones de marginalidad con sus propios recursos y configuran sus procesos participativos; en este trabajo participó la Casa Cultural El Chontaduro.

También el trabajo de grado de Trabajo Social, *Prácticas de intervención social, organizaciones comunitarias y procesos artísticos-culturales: El caso de la Asociación Casa Cultural El Chontaduro ubicada en el barrio Marroquín III de Cali*³ (2011), donde se realizó una caracterización de las artes de hacer de la Organización, se reconstruyó la memoria histórica del proceso y se evidenció una constante proyección y reflexión sobre la acción. Como se señaló anteriormente, estos trabajos se centraron en la construcción de sentido, organización y participación comunitaria, explorando los procesos de vida de quienes integran las organizaciones, sus experiencias de formación y trabajo colectivo.

Frente al tema de lo administrativo hay algunas aproximaciones como Bermúdez Peña & Rodríguez Pizarro (2013), De Piero (2005), Ruíz (2004), quienes en algunos acápite abordaron temas como la toma de decisiones al interior de las organizaciones, autogestión, elección de temas y fortalecimiento de herramientas de participación. Encontraron que pocas veces las organizaciones comunitarias tienen estructuras jerárquicas o de mandos para los procesos internos; por el contrario, promueven la participación de todos/as los/as integrantes y se encuentran en permanente reflexión y búsqueda de formas de relacionarse más humanas y equitativas.

³Investigación realizada por Lina Bernal y Carmenza Rojas.

Finalmente, Liliana Fracasso, en su texto *Planificación comunitaria y participación en los procesos de decisión* (2000), realizó una caracterización de las categorías de análisis sobre participación presentes en los estudios sobre planeación urbana y territorial realizados desde 1998 en ámbitos geográficos alusivos a los cinco continentes, y cuyos resultados se publicaron en revistas y libros de diferentes campos disciplinarios. Realizó una aproximación a la planificación comunitaria como las “prácticas que involucran la participación ciudadana en la planificación urbana y territorial” y evidenció que los argumentos teórico-conceptuales relativos a la participación en procesos de decisión, pasan por el desarrollo, la gestión de recursos, la ciudadanía, la evaluación y las metodologías para vincular la participación con enfoques alternativos de gran componente político. Aunque el documento trata elementos del proceso administrativo como la planificación y la evaluación, lo hace señalando que son importantes para la participación, el desarrollo y construcción de agendas sobre temas de interés comunitario, más no indaga por cómo las organizaciones y/o entornos comunitarios desarrollan estos elementos.

JUSTIFICACIÓN

Como se evidenció, son diversos los trabajos que indagan de forma individual temas como el Trabajo Social en contextos comunitarios, las dinámicas de las organizaciones comunitarias y la Administración Social. Sin embargo, ninguno articula estos temas tomando como referente para la reflexión la experiencia concreta de una organización comunitaria; es decir, los documentos encontrados caracterizan la Administración Social, presentan sus desafíos y algunos marcos para la acción (Mokate & Saavedra, s.f.); pero desde lo teórico y no desde lo práctico. No se ha presentado hasta ahora, una investigación que avance específicamente, en la descripción y análisis del proceso administrativo al interior de una organización comunitaria en Cali.

Preocuparse sobre el proceso administrativo en organizaciones comunitarias, partiendo de reconocer sus particularidades, necesidades y potencialidades, posibilita poner en debate el discurso Neoliberal, reflexionar sobre elementos que surgieron como herramientas que permitieran maximizar ganancias y mejorar las condiciones del mercado, y hoy se encuentran en las diferentes dimensiones de la vida e incluso llegan potenciar procesos organizativos que construyen propuestas alternativas al sistema.

Para la formación en Trabajo Social, es fundamental fortalecer en los cursos, talleres, seminarios sobre Administración Social un enfoque desde los procesos sociales y no sólo desde los fundamentos teóricos de la administración. Lo anterior contribuye a la formación de futuros/as profesionales que lejos de aplicar metodologías y técnicas como receta, se permitan reflexionar sobre los proyectos societarios que fortalecen con su hacer.

Se tomó como referencia para ésta investigación, la Asociación Casa Cultural El Chontaduro, por su larga trayectoria de más de treinta años de trabajo comunitario en el Distrito de Agua Blanca; una organización comunitaria/popular que ha mantenido la constancia y credibilidad de la comunidad, es referente necesario para indagar sobre los procesos administrativos desde lo social y una experiencia para compartir los retos que ha planteado el desarrollo de dichos procesos.

El proceso administrativo, los procesos comunitarios, y el Trabajo Social se relacionan en escenarios comunitarios donde las dinámicas cambiantes propias de los contextos y las dinámicas particulares de las organizaciones comunitarias que son, en la mayoría de los casos, epicentro de la praxis del Trabajo Social Comunitario, emplean constantemente elementos del proceso administrativo, planear, organizar, ejecutar y evaluar.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Para poner a conversar el discurso académico con el ejercicio profesional y plantear algunas reflexiones sobre el proceso administrativo desde una organización comunitaria/popular, esta investigación centró su interés en la siguiente pregunta:

¿Cuáles de los elementos del proceso administrativo son incorporados o no por la organización comunitaria/popular Asociación Casa Cultural El Chontaduro, durante el periodo 2012-2014, y cómo se relacionan con la trayectoria de la organización?

En ese sentido, se tomaron como referencia las siguientes preguntas orientadoras:

*¿Qué elementos del proceso administrativo han sido incorporados a la cotidianidad de la Organización?

*¿Cuál es el fundamento para la acción administrativa en la Organización comunitaria?

*¿Existe un modo particular o específico de administrar en las organizaciones comunitarias/populares?

*¿Es necesario pensar lo administrativo desde las organizaciones comunitarias/populares?
¿Cómo?

OBJETIVOS

Objetivo General

- Identificar los elementos del proceso administrativo que han sido incorporados o no por la organización comunitaria/popular Asociación Casa Cultural El Chontaduro, durante el periodo 2012-2014, y la relación con su trayectoria.

Objetivos Específicos

- Describir los elementos del proceso administrativo incorporados o no por la organización comunitaria/popular Asociación Casa Cultural El Chontaduro entre los años 2012 y 2014.
- Identificar la relación entre los elementos del proceso administrativo incorporados o no por la Organización y su trayectoria.
- Identificar el fundamento para el quehacer administrativo que subyace al interior de la Organización.

1.2. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Este trabajo de grado corresponde al tipo de investigación conocida como exploratoria-descriptiva. Sobre los estudios exploratorios o de acercamiento a la realidad social “Su propósito es recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas; fundamentar hipótesis, recoger ideas o sugerencias que permitan afinar la metodología, depurar estrategias...”. Por otra sobre los estudios descriptivos “Su objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar lineamientos para pruebas de hipótesis” (Rojas Soriano, 2000: 42).

En el presente estudio se busca abordar un tema poco estudiado, identificar los elementos del proceso administrativo incorporados o no por una organización comunitaria/popular del Oriente de Cali y la relación con su trayectoria. El plantear el estudio como exploratorio-descriptivo, abre la posibilidad de abordar el tema en estudios futuros y re-pensar el quehacer profesional del Trabajo Social en contextos comunitarios desde la perspectiva de la Administración Social. El método escogido fue el cualitativo, pues responde al interés de comprender el proceso administrativo en la organización comunitaria y la relación con su trayectoria, lo que permite abrir el panorama sobre la cotidianidad de los procesos comunitarios.

La principal característica de la Investigación Cualitativa es su interés por captar la realidad “a través de los ojos” de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto (Bonilla y Rodríguez, 1997). En otras palabras, se parte de una experiencia “que se trata de interpretar en un contexto y bajo los diversos puntos de vista de los implicados” (Valles, 1999). Se da una recuperación de la subjetividad real de las relaciones sociales, devolviendo el protagonismo y la voz a los propios sujetos (Carvajal Burbano, 2008 : 57).

En coherencia con lo anterior y para avanzar en el cumplimiento de los objetivos se tomaron como técnicas guías las siguientes:

1. Análisis documental
2. Observación participante
3. Entrevista semi-estructurada y
4. Grupo de discusión (ver anexos 1 y 2).

Es importante señalar que parte de los hallazgos de la investigación fueron socializados con algunos integrantes y personas cercanas a la Organización, los comentarios, sugerencias y reflexiones surgidos fueron incorporados al cuerpo del documento y las consideraciones finales.

Para el análisis documental se realizó una revisión de:

1. Los estatutos de la Organización.
2. Los formatos que se usan en la misma (presentación de informes, realización de actas de reunión, asistencia a actividades, planeaciones y cronogramas anuales, manejo de recursos y ejecución presupuestal).
3. Documentos como memorias de jornadas y encuentros de estudio, planeaciones de eventos y actividades.

Todo ello permitió identificar aspectos del proceso administrativo formal que se llevan a cabo al interior de la organización (ver anexo 3). En la revisión documental se categorizó la información de acuerdo a los objetivos para su posterior análisis e interpretación.

Se realizaron observaciones participantes, particularmente en las reuniones de evaluación y planeación del Equipo Amplio y los encuentros de planeación del Equipo Coordinador de la Organización⁴. De igual forma se realizó observación participante donde se realizaron notas de campo sobre algunas de las actividades cotidianas de la Organización donde participaron integrantes del Equipo Amplio, Equipo Coordinador y personas de la Comunidad como asistentes a las actividades (ver anexo 2).

Otra de las técnicas empleadas fueron la entrevista semi-estructurada, realizada a la Directora General y Representante Legal de la organización, y un grupo de discusión realizado con 6 integrantes del equipo amplio de trabajo (ver anexos 4 y 5). El análisis de estos espacios fue de carácter manual, se transcribieron las conversaciones, se agruparon según las categorías para pasar a analizar e interpretar la información acorde a los objetivos de investigación.

⁴El Equipo Amplio está conformado por los/as acompañantes de los diferentes procesos grupales de la Organización. El Equipo Coordinador, está integrado por la Directora/Coordinadora General, Coordinadora de Proyectos, Contadora y Junta Directiva.

Los criterios de inclusión para la entrevista semi-estructurada fueron:

- *Tener conocimiento y comprensión de la trayectoria de la Organización.
- *Tener conocimiento y manejo de los procesos administrativos de la Organización.

Los criterios de inclusión para participar en el grupo de discusión fueron:

- *Ser integrante del equipo amplio de la Organización.
- *Tener mínimo 5 años de pertenencia a la Organización.
- *Ser acompañante de algún proceso al interior de la Organización con un período mínimo de 3 años.

LIMITACIONES Y FORTALEZAS DEL PROCESO METODOLÓGICO

Durante el desarrollo de esta investigación se presentaron diversas dificultades y fortalezas que de una u otra forma hicieron de este informe lo que es. Quizá la primera dificultad, fue la poca aprehensión durante el proceso de formación de las herramientas asociadas a la Administración Social, lo anterior generó vacíos teóricos fuertes que implicaron que el proceso de estructuración de la propuesta investigativa, la formulación del problema y la construcción del marco teórico tomaran más tiempo de lo esperado. Queda frente a este punto una invitación a reflexionar y comprender críticamente y no *ideologizantemente* el proceso formativo.

Por otra parte, integrar el equipo de trabajo de la Organización, que implica insertarse como lo demandan las dinámicas propias de los ámbitos comunitarios (informalidad en los tiempos, concentración de trabajo en pocas manos, entre otras), limitó el tiempo para dedicar a la elaboración del informe final. Cabe anotar frente a lo anterior, que la primacía de lo humano en éste tipo de organizaciones, particularmente en la Casa Cultural El Chontaduro, y su reconocimiento por la importancia de la formación profesional y por el cierre de todo momento vital, abrió la oportunidad de concertar tiempos para la concreción de esta investigación. De igual forma, ser parte del equipo representó una fortaleza en el acceso a la información y para la observación participante y generó un clima de confianza en el grupo de discusión y la entrevista.

Otra dificultad fue la convocatoria para el grupo de discusión, el carácter *voluntario* de los/as integrantes del equipo de trabajo hizo que la mayoría priorizara otras actividades. Sin

embargo, el clima de confianza y el interés por aportar al fortalecimiento de la Organización, permitieron que la información resultante fuera valiosa. Lo anterior evidenció en el equipo la capacidad de lectura crítica frente a las dinámicas de la Organización.

Finalmente, es importante señalar que el fortalecimiento de la perspectiva crítico-social desde diferentes procesos de autoformación, especialmente Trabajo Social Crítico, permitió abordar el marco histórico en que se enmarca la Administración con mayor integralidad y reflexionar sobre de la apuesta profesional presente y prospectiva.

Fotos: Iris Moreno, Virginia Moreno | 2012-2013



Construcción de la propuesta de investigación y grupo de discusión con 6 integrantes del Equipo Amplio.

“...todas las voces, todas
todas las manos, todas
toda la sangre puede ser canción en el viento...”
Mercedes Sosa

CAPITULO II

REFERENTES TEÓRICO-CONCEPTUALES

“...no sé quién sea más sabio en el mundo,
ni cuán hondo sea el mar más profundo,
no creo que haya verdad absoluta,
ni tampoco perfecta conducta, y aunque es así,
cariño, yo creo en ti...”
Rubén Blades

Foto: Ángela Mañunga Arroyo | 2013



Mandala realizada por el Grupo de Mujeres para una Tertulia Poética.

SOBRE EL PARADIGMA CRÍTICO-SOCIAL

Un paradigma es en sí una forma colectiva en que se percibe el mundo, pero implica, más allá de una particular manera de concebir la realidad, una reflexión sobre cómo acercarse a ella y, desde luego, a partir de las implicaciones de dichas reflexiones y aproximaciones, la apuesta por la reproducción o transformación social, es decir, una postura societaria.

Un paradigma es una imagen básica del objeto de una ciencia. Sirve para definir lo que debe estudiarse, las preguntas que es necesario responder, cómo debe preguntarse y qué reglas es preciso seguir para interpretar las respuestas obtenidas. El paradigma es la unidad más general del consenso dentro de una ciencia y sirve para diferenciar una comunidad científica (o subcomunidad) de otra. Subsume, define e interrelaciona los ejemplares, las teorías y los métodos e instrumentos disponibles (Valles, 1999 : 48).

Esta investigación prioriza una perspectiva crítica para comprender la realidad social, que indaga por las relaciones de poder, las iniquidades y desigualdades. El paradigma *dialéctico o crítico social* está inspirado fundamentalmente en planteamientos marxistas, poniendo como objeto las problemáticas sociales (entendidas como producto de las contradicciones del sistema capitalista). Marx tomó el método dialéctico de la filosofía clásica alemana; dicho método plantea que los conceptos se encuentran en transformación continua dada su naturaleza viva y relación con la realidad social.

Este paradigma apunta a los efectos del sistema y se sirve del conocimiento histórico, la articulación de los paradigmas materialista e interpretativo para dilucidar la ideología y la experiencia del presente, logrando una conciencia emancipada y verdadera, de igual forma, se adecua al compromiso político y al estudio de los sistemas (Valles, 1999).

Desde el materialismo histórico se apuesta por una comprensión de la sociedad como totalidad, es decir, se plantea el análisis estructural y su relación contradictoria con las partes y de éstas entre sí, no de manera abstracta sino desde su realidad concreta, “Dicha estructura social no es una estructura que sea ni mucho menos inamovible, sino que está en cambio, y además puede ser cambiada” (Viscarret, 2007 : 206).

“Esto implica reconocer el ser social a partir del trabajo como forma de satisfacción de las necesidades propias y de los/as otros/as, por lo cual sus acciones están teleológicamente definidas, es ésta la diferenciación entre el ser humano y los demás animales, por ende para comprender la sociedad-humanidad es imprescindible el análisis dialéctico de la economía política, es decir, las fuerzas productivas (procesos de dominación de la naturaleza) y las relaciones de producción (la manera en que los hombres se relacionan entre sí para implementar dicha dominación), su desarrollo histórico, su materialización actual, y las expresiones de las contradicciones que se presentan. “*Tal como los individuos manifiestan su vida, así son ellos. Lo que ellos son, coincide por lo tanto, con su producción: con lo que producen, con el modo como producen. Lo que los individuos son, depende pues, de las condiciones materiales de producción*” (Marx retomado por Iamamoto. 1992)” (Sierra & Villegas, 2009 : 12).

No se trata sólo de percibir la realidad, se la enmarca en su contexto socio-histórico y cultural y se construyen alternativas para modificarla. Al comprender que los procesos no son independientes sino resultado de una praxis social, producto de cómo nos hemos relacionado históricamente (la práctica es el fundamento de la teoría pero a su vez, es transformada por la

teoría), comprendemos también que dicha realidad –que no es constante-, es susceptible de transformación.

Así, la presente investigación reconoce que, tanto las organizaciones comunitarias/populares como la Administración Social, hacen parte de un proyecto social que se ha venido instaurando en los países de América Latina con el recetario Neoliberal y sus consignas expresadas en diversos acuerdos como el Consenso de Washington, los tratados de libre comercio (TLC), entre otros.

Para comprender el proceso administrativo desde las organizaciones comunitarias, se presenta inicialmente un breve rastreo de las transformaciones en el pensamiento administrativo. Posteriormente, se plantea una aproximación al surgimiento de la necesidad administrativa y de los procesos sociales en América Latina. Finalmente, las implicaciones de estos procesos en el fortalecimiento de la propuesta administrativa en Colombia.

Volver a los momentos históricos que han marcado hitos en el pensamiento administrativo y a los contextos históricos que extendieron dicho pensamiento a los procesos sociales, permite develar los valores y concepciones vitales que subyacen la propuesta y al deconstruir sus narrativas y comprenderlas, generar propuestas alternativas.

“La administración es acción y toda acción humana es, en primera instancia, teoría -explícita o no-. Ahora bien, como la acción inteligente es precisamente la que tiene más conciencia de las teorías implícitas que la fundamentan (aquello en nombre de lo cual tomamos decisiones y los saberes involucrados), no hay modo alguno de escapar a la interrogación teórica en profundidad. “Lo que más se necesita en administración”, proclama Gareth Morgan (1989), “es un *pensamiento crítico*”. Esto es justamente lo que entiendo por interrogación teórica” (Aktouf, 2001 : xxiv)

LÓGICAS DE MERCADO Y CONFIGURACIÓN DE UN MODELO ECONÓMICO

“Vivimos hoy en día en un mundo dominado por la ideología económica y los imperativos de la administración [...] La racionalidad económica, con el desarrollo del mercado, se hace cada vez más autónoma frente a las otras racionalidades, y termina por imponer su propia lógica [...] Esta racionalidad privilegia el lucro, la rentabilidad [...]; otorga un sitio preponderante al *cálculo* y a la *medición*” (Chanlat, 1985 en: Aktouf, 2001 : 7).

Antes de pasar a reflexionar sobre los elementos del proceso administrativo desde y en relación con las organizaciones comunitarias, es necesario comprender las concepciones sociales que avivan la voz administrativa (desde la lógica de mercado) y desde allí, algunos elementos que conllevan a la administración de procesos sociales.

Antes del auge capitalista en su fase Neoliberal, se presentó un sistema político y económico que propendía por la estabilidad del mercado y el reconocimiento de los derechos sociales conocido como *Estado de Bienestar*⁵. Para conceptualizarlo Rozas (2001), combina las definiciones de Marshall (1965) quien plantea que “con referencia a la política de los gobiernos, ésta está relacionada con la acción que ejerza un impacto directo sobre el bienestar de los ciudadanos al proporcionarles servicios o renta” y Wilesky (1975) quien asegura que “La esencia del *Welfare State* [*Estado de Bienestar*] es la protección gubernamental mínima, en niveles básicos de renta, nutrición, salud, habitación y educación asegurados a cada ciudadano como un derecho, no como caridad” (Rozas, 2001: 87-88).

Acorde a lo planteado por Del Buen (s.f.), el Estado de Bienestar se levantó sobre tres pilares: universalismo, que significa la expansión de la cobertura de los seguros sociales hasta alcanzar a todos los ciudadanos; definir un nivel de subsistencia, lo que implica garantizar una renta a todos los ciudadanos; y garantizar un espacio amplio a la iniciativa privada. Al alcanzar los anteriores objetivos se consolidaba como un sistema mixto que ofrecía seguridad social para las necesidades básicas, asistencia social para los casos especiales y seguros privados para

⁵Se desarrolló a partir de un gran acuerdo tácito entre las grandes fuerzas económicas y políticas del Viejo Continente: socialdemócratas, democristianos y liberales. Por un lado, la representación de los trabajadores aceptó el sistema político y económico capitalista y, por otro lado, la representación de los poderes económicos aceptó el desarrollo del Estado de Bienestar bajo la inspiración teórica del pensamiento keynesiano. Los socialdemócratas introdujeron el debate de la lucha de clases dentro del sistema político; los democristianos vieron la posibilidad de defender sus tesis sociales; y los liberales, aunque cedieron parte de su poder, también intuyeron la posibilidad de seguir garantizando el libre mercado y el crecimiento económico. (Fernández García, 2012)

incrementar libremente el grado de satisfacción de necesidades⁶. El orden deseado era: capitalismo, bienestar y democracia, *prelación tanto para los derechos sociales como para el mercado*.

Este modelo apaciguó la crisis social mientras el capital económico crece y los recursos se concentran en pocas manos. Como no desaparece el capitalismo, la necesidad de consumir y estar bien individualmente también se hace evidente y esto se establece como correcto y éticamente posible. El Estado de Bienestar se transforma en una estrategia para corregir las perversas consecuencias del funcionamiento del sistema capitalista, pero a la vez aporta a su continuidad.

Durante la crisis económica de los años setenta y ochenta del siglo XX, se incrementó el desempleo masivo por el declive industrial, la precariedad laboral, los ingresos irregulares, más la pobreza tradicional aumentando los niveles de desigualdad. El estado de bienestar se rindió a las ideas neoliberales que intentaron erosionar la forma en que se conducían las políticas sociales. Desde esta perspectiva este tipo de estado se había hecho insostenible e incapaz para asumir las expectativas generadas.

Una ofensiva que se reforzó con el discurso conservador del agotamiento del paradigma keynesiano en economía, la caída del muro de Berlín, la democratización de los países del centro y del este de Europa y la aceleración del proceso de globalización económica, cuyos referentes ideológicos y políticos más importantes fueron Margaret Thatcher y Ronald Reagan (Vicenc, 1998: 3).

El clima del momento llevó a sectores empresariales a solicitar desregulaciones laborales para adaptarse a las nuevas condiciones y evitar el riesgo de cierre de empresas en un marco económico cada vez más globalizado, los despidos fueron inminentes con la excusa de salir de la crisis.

⁶Entre todas estas destacan: la necesidad de dedicar una mayor inversión pública a la infancia. La construcción de una extensa red pública de escuelas o centros educativos infantiles, contribuir a la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, aumentar la fecundidad, eliminar o reducir la pobreza infantil, aumentar los ingresos fiscales, invertir en el desarrollo cognitivo de la infancia y, por tanto, en las oportunidades vitales de las personas en la edad adulta. (Fernández García, 2012)

El fin del “fordismo” y el auge de la “nueva economía” han supuesto un duro golpe al mercado laboral como sostén del EB [*Estado de Bienestar*]. Las expectativas generalizadas de empleos constantes a lo largo de la biografía laboral, a menudo en la misma empresa, han sido reemplazadas por una creciente inseguridad laboral, frecuentes cambios de empleo, períodos de paro de larga duración o un incremento del trabajo precario. En las situaciones en las que la protección social depende del estatus ocupacional, la inestabilidad del mercado laboral suele traducirse en pobreza y exclusión social (Albuquerque de Castro, 2007: 3).

El anterior fue un breve recuento de lo que representó el Estado de Bienestar, y su crisis, en la mayoría de los países desarrollados. No obstante, no hay consenso sobre si existió, existe o no Estado de Bienestar en América Latina, algunos autores (Esping-Andersen, 1993; Aponte Blank, 2012) plantean la noción de Estado Social⁷ en contraposición a esta, desde otra perspectiva Albuquerque de Castro (2007) presenta la de Estado Desarrollista de Bienestar Social Latinoamericano⁸ como el vivido en la región. Aunque plantean diferentes alternativas a la noción de Estado de Bienestar, concuerdan en las razones por las que no puede trasladarse dicha conceptualización al contexto de América Latina.

(...) se basa en una connotación totalmente pertinente que enlaza el término de bienestar (socioeconómico y material, es bueno puntualizarlo) con unos muy altos niveles de desarrollo y que vincula al Estado de bienestar –más particularmente- con los casos (social-keynesianos, social-postkeynesianos y, hasta social-neo/liberales “moderados”) en los que el Estado tiene una contribución activa en la constitución de esa realidad de bienestar económico y “social” (Aponte Blank, 2012: 31).

No sobra resaltar que las sociedades de América Latina distaban y aún lo hacen, de alcanzar las ventajas socioeconómicas que supone la presencia de un Estado benefactor.

⁷(...) hacemos referencia a las acciones públicas (y en el marco de este artículo sobre todo a las acciones estatales) directamente destinadas a la mejora de las condiciones de vida de la población o de grupos importantes de la misma en los variados campos delimitados como sociales (...) Cuando se dice que la *intervención o la política social del Estado adquiere significación* se está pensando en la relevancia política, institucional y/o presupuestaria que ella alcanza. Después de un umbral aproximado que se defina, podría decirse que el Estado pasa de desarrollar acciones sociales, que pueden considerarse accesorias en el conjunto de sus gestiones, a convertirse en un Estado social entendiendo como tal a un Estado que desarrolla una política social significativa. (Aponte Blank, 2012: 14-15)

⁸(...) a partir de la elaboración cepalina sobre el estado desarrollista, su papel crucial en el dinamismo económico en la industrialización por sustitución de importaciones y sus vínculos con los sistemas de protección social implantados. (Albuquerque de Castro, 2007: 6)

Alrededor de la década de 1930, en los contextos de América Latina se presentaba una demanda por bienes de consumo que descansaba en la importación con un modo de reproducción industrial dependiente del exterior⁹.

Esta modernización de las instituciones sociales dio paso a la construcción de una ciudadanía social fragmentaria y estratificada, dado que la visión desarrollista entendía que la industria manufacturera era el factor ordenador de los procesos sociales. Los sistemas de previsión y protección social sólo abarcaron a los trabajadores asalariados formales y urbanos; y entre éstos, los derechos sociales se fueron obteniendo en tandas sucesivas por sector, diferenciándose en las condiciones y beneficios, según la actividad económica en la que participaban, el grado de agremiación o por tener determinada capacidad de coerción, de manera que la redistribución de la riqueza se llevó a cabo de manera desigual y sesgada (Albuquerque de Castro, 2007: 7).

Esta forma de aplicar/distribuir derechos sociales, generó una marcada estratificación en el acceso, la cobertura y la calidad de la protección social, donde gran parte de la población (trabajadores rurales, informales y habitantes de sectores marginados), quedó excluida tanto del crecimiento económico como de los sistemas de protección social. Las economías de América Latina entraron en una transformación que implicó un alto costo social y político¹⁰.

Es importante reflexionar después de este breve rastreo que Estado de Bienestar, Estado Social o Estado Desarrollista de Bienestar Social Latinoamericano, siguen privilegiando económica y socialmente a los trabajadores formales, lo que se traduce en un estímulo a la independencia estatal y fuentes privadas que ofertan los antes *derechos sociales*. Al crear una dependencia de los derechos sociales a la inserción productiva formal de las personas, se orienta la relación Estado-mercado-comunidad al crecimiento económico y, en ese sentido, sigue siendo un único modelo que privilegia el mercado, pero con diferentes desarrollos.

⁹De esta manera, los estados construyen directamente la infraestructura económica hasta entonces inexistente, fortalecen al naciente empresariado mediante políticas proteccionistas financiadas con divisas generadas por la exportación de productos primarios, e implementan políticas sociales de acompañamiento a la transformación del campesinado en asalariados urbanos (Albuquerque de Castro, 2007: 6). Desde el destierro, la falta de claridad jurídica frente a la tenencia de las tierras, y la violencia.

¹⁰El deterioro social se reflejó en mayor desigualdad en la distribución del ingreso, niveles preocupantes en la incidencia de pobreza extrema, declinación del sector formal urbano de empleos, el crecimiento del sector informal y la precarización del empleo. (Albuquerque de Castro, 2007: 7)

POLÍTICAS INTERNAS AL SERVICIO DEL MERCADO: EL CASO COLOMBIANO

Como se expresó en la recapitulación anterior, las políticas y programas sociales están supeditados al crecimiento económico y la ideología política y económica que le sirve de base, el Capitalismo. Con la caída del Estado de Bienestar, surgen interrogantes alrededor del manejo de políticas que regulen las acciones orientadas a disminuir las iniquidades. Es importante rastrear (brevemente) cómo se ha consolidado la propuesta administrativa en el país.

En Colombia las actividades administrativas relacionadas con la gestión de personal aparecen a finales del siglo XIX, durante el movimiento industrial¹¹ del país, de una manera cercana a los sucesos industriales del resto del mundo, en Colombia aparecieron funciones relacionadas con la fuerza laboral, el control y la remuneración, tareas que inicialmente se encontraban a cargo del área contable. (Torres, 2005).

Las condiciones laborales de la época son similares a las de los países europeos cuando iniciaba su industrialización: jornadas laborales de más de ocho horas, salarios por debajo de los costos de vida, presión a los sindicatos, entre otras. Los trabajadores se dividían en los siguientes subgrupos: tranviarios, transportadores, obreros, agricultores y cafeteros. De acuerdo con Torres, “los procesos de selección de personal se realizaban sobre tareas y observando la experiencia en trabajos pesados (según relatos de antiguos trabajadores de Ecopetrol, se seleccionaba mirando las callosidades de las manos)” (Torres, 2005 : 99).

“El tipo de relaciones laborales y estilo de administración del personal de la United Fruit Company (empresa norteamericana bananera con sede en Latinoamérica) y de la Troco (Tropical Oil Company) agudizan las condiciones sociales del sector obrero pues ellas recurrían a contratistas para enganchar personal con unas condiciones laborales en desventaja de horas de trabajo, supervisión, sin llevar un procedimiento de reclutamiento tecnificado y menos, el pago real de salarios, condiciones que generan malestar social (...)” (Torres, 2005 : 100).

¹¹“La industrialización en el país se da prácticamente en el último cuarto del siglo XIX, cuando se establecen las primeras empresas de carácter textilero en Antioquia, cervecerías en Cundinamarca, Bogotá y Bucaramanga, la agroindustria azucarera en el Valle del Cauca que origina el más importante eje ferrocarrilero del país, el impulso al desarrollo cafetero (en Caldas), ferrovías como la del Pacífico, la explotación aurífera minera en el occidente de Antioquia y la más importante para comunicar el río Magdalena con Bogotá: Girardot-Bogotá-Café-Madrid (Bucaramanga) Sabana de Torres Barrancabermeja, por el auge de inmigrantes norteamericanos traídos por la TroCo (Tropical Oil Company), la primera concesionaria petrolera en la región” (Torres, 2005 : 99).

Las condiciones laborales mencionadas se pueden relacionar con las vividas en Estados Unidos gracias a la interpretación administrativa de Taylor y Fayol. Las sugerencias de control y supervisión en los postulados de los clásicos de la administración, fueron interpretadas como necesidad de vigilar constantemente a los obreros. “Las relaciones con los trabajadores eran extremas al ser tratados como enemigos del proceso de la organización, como sujetos opuestos a las políticas empresariales y de expansión de capital; desde luego que la ideología imperante así lo ratificaba” (Torres, 2005 : 101).

En el siglo XX y producto de los malestares surgidos de este sistema administrativo, se crea, en 1923, la Oficina General del Trabajo, adscrita al Ministerio de Industria, y cuya función principal es regular las discrepancias que surgieran entre trabajadores y dirigentes. Plantea Torres (2005), que éste departamento también tenía la función de disminuir fuerzas en las organizaciones sindicales y aumentar la productividad. En 1936 con el crecimiento de la fuerza sindical y la creación de la Unión de Trabajadores de Colombia (UTC), aparece también el Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social¹².

La regulación, estandarización y organización de las políticas sociales lleva al capital privado a invertir en la constitución de escuelas de Ciencias Humanas, entre ellas Trabajo Social¹³, para dar respuesta a las necesidades del Estado/Mercado de mitigar las manifestaciones de inequidad social propias de las contradicciones del sistema capitalista.

Frente a una generalizada crisis económica y con el fin de encontrar alternativas para el problema de la *deuda externa* en los países de América Latina, por supuesto pensando en la

¹²Coincide con la creación de la primera escuela de Servicio Social en 1937, adscrita a la Universidad del Rosario, en Bogotá. Al respecto ver Torres, 1985.

¹³El Trabajo Social, como profesión, aparece con el desarrollo del capitalismo “Surgió bajo el impulso del sector privado y con su apoyo financiero. Ello es evidente por cuanto el Estado, en ese momento, no tenía las condiciones necesarias para desarrollar tales programas. De ahí que los objetivos implícitos en los programas sociales fueran desde su nacimiento acordes con los intereses de las clases dominantes (plasmados en la política social), a saber: 1). Educar a las mujeres de hogar para que los oficios domésticos, cumplieran eficazmente la función social, de crear condiciones de reproducción de la fuerza de trabajo presente y futura. 2). Reconocer socialmente los derechos y reivindicaciones adquiridos por los trabajadores, a través de sus luchas. 3). Educar y evangelizar en los principios de la Doctrina Social de la Iglesia para mantener el orden social e impedir el avance de las ideas comunistas” (Martínez, 1981 : 40-41).

amenaza que representaba para el desarrollo económico de la región, se concibe el Consenso de Washington¹⁴ como la nueva estrategia para proteger la hegemonía del mercado.

Sin lugar a dudas, el papel del sector privado en el cambio de modelo económico era fundamental, principalmente porque los recursos para impulsar el crecimiento económico iban a provenir tanto de los organismos internacionales como de este sector; de tal manera que las reformas de política económica no sólo tenían que responder a las exigencias de los gobiernos latinoamericanos, sino también a las necesidades y exigencias de seguridad en sus inversiones por parte de importantes capitalistas interesados en disminuir el papel interventor del Estado en las actividades económicas. De esta manera, la lógica del mercado del nuevo modelo cobraría sentido, garantizaría y fortalecería su hegemonía en el rumbo de la vida económica latinoamericana (Martínez Rangel & Soto Reyes, 2012: 44).

Así, las políticas sociales, la independencia de los gobiernos y por supuesto, los procesos sociales, también se enmarcaron en las directrices del mercado. Los gobiernos de la región pasaron a desmontar los elementos restantes del modelo proteccionista para aprovechar los beneficios del intercambio económico con la esperanza que la globalización no sólo aumentara las tasas de crecimiento económico sino disminuyera la pobreza y la iniquidad.

“La característica de la gestión de personal desarrollada en las empresas colombianas hasta la década de los años cuarenta se concentra en las actividades de reclutamiento, control, remuneración, seguridad industrial, manejo de las relaciones sindicales y la administración de servicios a los trabajadores (...)” (Torres, 2005 : 102).

Se evidencia la influencia del pensamiento de Mayo sobre el trabajo, la motivación y los estudios de la corriente de las *Relaciones Humanas*.

En 1944 se realizó la llamada Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas (conocida también como Acuerdos de Bretton Woods). Este evento presentó la necesidad de crear un orden económico mundial que estabilizara las unidades monetarias y el crédito en las naciones asistentes. En esta conferencia surgieron el Fondo Monetario Internacional (FMI), la

¹⁴La búsqueda de un modelo económico abierto, estable y liberalizado se cristalizó con la formulación del Consenso de Washington en 1989, cuyas reformas de política económica estaban basadas en una lógica de mercado caracterizada por la apertura y disciplina macroeconómica (Martínez Rangel & Soto Reyes, 2012 : 43). Se formuló un listado de medidas de política económica para orientar a los gobiernos de países en desarrollo y a los organismos internacionales (Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo) a la hora de valorar los avances en materia económica de los primeros al pedir ayuda a los segundos.

Asociación Internacional de Fomento (AIF), el Organismo Multilateral de Garantías de Inversión (OMGI), entre otros y se estableció el dólar como moneda de referencia internacional.

El objetivo de estos organismos es procurar, moderar y encausar, en el marco de la correlación de fuerzas, la dialéctica desarrollo/subdesarrollo producto de la inestabilidad del mercado capitalista. Los organismos internacionales configuran nuevos valores y prácticas contribuyendo a la creación de normas y pautas de comportamiento que definen regímenes internacionales a partir de la conciliación y negociación entre los Estados que ceden porciones importantes de su soberanía (...) Entre sus principales objetivos están el procurar la homogenización, armonización y estandarización de las políticas públicas a escala planetaria (Alvarado Arraut, 2012 : 4).

En consecuencia con lo anterior, los gobiernos miembros de la Organización de Estados Americanos (OEA), formaliza la constitución de una Alianza para el Progreso a través de la firma de la *Carta de Punta del Este*¹⁵ en 1961. En la Alianza, el gobierno de los Estados Unidos propone una serie de medidas a implementar en los países de América Latina, con el fin de satisfacer necesidades de orden económico y social.

Los Estados Unidos convinieron en ayudar con esta clase de recursos y con asistencia técnica a los países cuyos programas de desarrollo reúnan los requisitos establecidos. Las Repúblicas Latinoamericanas aceptaron en la Carta implantar y fortalecer sistemas para la preparación, ejecución y revisión periódica de los programas nacionales de desarrollo, y se comprometieron, a la vez, a formular, dentro de los próximos 18 meses –es decir antes de mediados de 1963- programas de desarrollo a largo plazo. Tales programas deberían comprender, entre otros requisitos, los siguientes: 1) el establecimiento de metas compatibles para distintos sectores de la economía y para distintos tipos de servicios sociales; 2) la asignación de prioridades y la descripción de métodos para alcanzar los objetivos fijados; 3) las medidas a adoptar para dirigir las operaciones del sector privado y para estimular la acción privada en apoyo del programa de desarrollo; 4) el costo estimado en moneda nacional y en divisas, del programa de desarrollo, año por año; 5) la estimación de los recursos nacionales disponibles; y, finalmente, 6) la estimación de los efectos directos del programa sobre la balanza de pagos y las necesidades del financiamiento externo (García Reynoso, 1961 : 727)

En Colombia se plantaron las bases para reformas estructurales en la situación económica y organización jurídica desde 1950, con los estudios del Banco Mundial, la CEPAL y los de la

¹⁵“La Carta de Punta del Este establece y acentúa la necesidad de plantear o programar el desarrollo de América Latina, porque la experiencia histórica ha demostrado que, sobre todo en los casos de los países en desarrollo, la libre operación de las fuerzas del mercado no conduce de modo necesario a la óptima utilización de los recursos productivos y porque esa misma experiencia revela que las políticas gubernamentales en América Latina no han logrado, en la mayoría de los casos, el uso más racional de sus recursos ni el mejor rendimiento de sus inversiones. De este modo el crecimiento económico se ha visto retrasado y en algunos casos ha caído en el estancamiento” (García Reynoso, 1961 : 726).

Misión Económica y Humanismo sobre las condiciones de desarrollo en el país¹⁶. A partir de la Ley 19 de 1958 se crean dos organismos complementarios: el Consejo Nacional de Política Económica y Planeación y, el Departamento Administrativo de Planeación, con funciones de formulación de políticas y elaboración de planes y programas respectivamente. (Arias, 2005). Esto desata en el país una amplia experiencia en regulación económica y social al igual que la estabilidad institucional que la soporta.

Con lo anterior, se manifiesta una apuesta para el desarrollo (desde una perspectiva económica capitalista) que introdujo la administración de los procesos sociales, teniendo su máxima representación en los gobiernos de Carlos Lleras Restrepo (1966-1970) (con reformas para un capitalismo de Estado y la instauración de los planes de desarrollo¹⁷. Modelo intervencionista keynesiano) y César Gaviria Trujillo (1990-1994) (Modelo Neoliberal de Libre Mercado).

El gobierno de Lleras se basó en la búsqueda de un adecuado impulso al desarrollo del país, abaratando costos de transacciones económicas y poniendo el sistema normativo al servicio del mercado.

Ahora el Estado se convirtió en el socio más importante del sector privado, no en el sentido peyorativo de que pide su parte en la ganancia a través de los impuestos, sino de que el sector privado encuentra un fuerte accionista que aporta capital, en especie o en dinero: construye la infraestructura que nadie es capaz de hacer por falta de musculo financiero pero que se requiere; educa masivamente a la población que de otra manera no tendría cómo capacitarse ni cómo servir a los procesos de modernización; atiende necesidades básicas de salud, alcantarillado, servicios públicos; ofrece policía y defensa en condiciones monopólicas (...) en fin, hace lo que todos los

¹⁶“Desde la creación del Banco Mundial, Colombia ha sido uno de sus principales clientes o “beneficiario”. Entre 1948 y 1972 Colombia se situaba como el cuarto receptor de créditos, detrás de Brasil, México y Turquía. Esto ha permitido que el país financie con fondos del BM sus obras de infraestructura en el sector energético y de transporte (como prioridad), y en los sectores de industria y agricultura (en segundo lugar). Desde entonces, los planes de desarrollo del país han contado con la asistencia técnica y financiera de este organismo internacional. Esta es una práctica empleada por los demás países de la región desde mediados de siglo XX, lo que contribuyó a fortalecer las funciones del BM en la creación de un sistema financiero y político regional con miras a vincular los futuros mercados del tercer mundo al mercado mundial. (Alvarado Arrautt, 2012 : 4)

¹⁷El primer plan de desarrollo fue el *Plan general de desarrollo económico y social* de la administración Lleras Camargo que buscaba entre otros: “alcanzar una tasa de crecimiento para el decenio 60-70 de un 6.5%; promover no solo el desenvolvimiento económico global sino la solución de los problemas sociales; aliviar a corto plazo las condiciones sociales de las clases más bajas; reducir y compensar las extremas disparidades existentes en el reparto de la riqueza y del ingreso nacional; mantener actualizado el proceso de planeación con publicaciones bianuales del progreso de los programas” (Amézquita Zárate, 2013 : 26).

empresarios necesitan que alguien haga para la buena marcha de los negocios (...) Es decir, un socio que ayuda a abaratar los costos de transacción gracias a la institucionalidad y los bienes que aporta (Amézquita Zárate, 2013 : 2-3).

Lleras abonó un terreno necesario para que el mercado concentrara un capital que de otra forma debía dedicar a capacitar mano de obra y rentar infraestructura, lo anterior pensando en un desarrollo a largo plazo y buscando blindar posibles crisis económicas de corto y mediano plazo; nótese que a diferencia de esto, los proyectos sociales fueron y son de corta proyección buscando más que fortalecer cualquier estrategia de intervención, paliar manifestaciones del sistema económico sobre lo social.

Bajo el lema “Transformación Nacional”, Lleras trató de dar contenido cepalino o keynesiano a su gobierno, que buscaba acelerar el desarrollo económico y social en el país acorde a los planteamientos de la Alianza para el Progreso. Algunos de los aspectos más representativos incluidos en este periodo fueron:

(...) un cambio institucional de fondo, que se conocería como la Reforma Constitucional de 1968; otra dirigida a enfrentar el secular problema cambiario y monetario, el Estatuto Cambiario, expedido por decreto-ley 444 de 1967 y una asignación más eficiente de los derechos de propiedad sobre la tierra (...) Lleras presentó tres proyectos de reforma constitucional que en la marcha de la discusión se unificaron y fueron aprobados en un solo cuerpo, el Acto Legislativo No. 1 del 11 de diciembre de 1968. El primer proyecto hacía una recomposición de las competencias del Congreso y el Presidente de la República y creaba los mecanismos de planeación económica. El segundo desmontaba la estructura del Frente Nacional y el tercero introducía reformas en el régimen administrativo subnacional (...) La reforma de 1968 estableció, como complemento a la intervención de 1936, que los Gobiernos estarían obligados a tramitar ante el Congreso de la República un Plan de Desarrollo cuatrienal¹⁸ a través del cual el Estado dirigiría todos los campos de la economía nacional (Amézquita Zárate, 2013 : 7-13).

Los gobiernos siguientes avanzaron propendiendo por una mejor redistribución del ingreso, fortalecimiento del crecimiento económico, mayores niveles de empleo, ingresos y

¹⁸Estas atribuciones quedaron plasmadas en la reforma del artículo 32 de la CN [*Constitución Nacional*], cuyo texto instituyó una especie de compendio de economía política: “Artículo 32. Se garantiza la libertad de empresa y la iniciativa privada dentro de los límites del bien común, pero la dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de ley, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes y en los servicios públicos y privados, para racionalizar y planificar la economía a fin de lograr el desarrollo integral. Intervendrá también el Estado, por mandato de la ley, para dar pleno empleo a los recursos humanos y naturales, dentro de una política de ingresos y salarios, conforme a la cual el desarrollo económico tenga como objetivo principal la justicia social y el mejoramiento armónico e integrado de la comunidad, y de las clases proletarias en particular”. (Amézquita Zárate, 2013 : 14)

bienestar, reducir la brecha entre el campo y la ciudad, integración de la infraestructura económica y social, desarrollo equilibrado entre lo sectorial y lo regional, impulso de la vivienda como generador de empleo y producción, desarrollo social como un factor de crecimiento (Urrutia, 1990).

Una de las condiciones que ha garantizado la expansión del capitalismo ha sido el debilitamiento del Estado-Nación o pérdida de la soberanía, al enfrentarse a un flujo mercantil desigual en el que los países de la periferia se han visto *obligados* a seguir ocupando el lugar de productores de materias primas y mano de obra barata en la división internacional del trabajo. La consolidación de la *Globalización Neoliberal*¹⁹ también agudizó las posibilidades de acceso a la financiación especialmente desde organismos internacionales y fondos públicos.

Hacia principios de 1990, la mayoría de los países de la región, incluyendo muchas de las economías más pequeñas de América Central y el Caribe, abrieron su comercio al exterior, recortaron el déficit presupuestario y vendieron activos del Estado, incluyendo muchas empresas de servicios públicos (Martínez Rangel & Soto Reyes, 2012: 46).

De esta manera y como gran contraste con los gobiernos anteriores, aparece la *Revolución Pacífica* del gobierno de César Gaviria (1990-1994) y con ella, la segunda gran reforma constitucional. Este gobierno es considerado como la “transición de una economía basada en el modelo de sustitución de importaciones [*modelo de desarrollo proteccionista*], a un modelo neoliberal de apertura económica” (Nájar, 2006 : 3). Las principales transformaciones que se dieron durante su periodo de gobierno fueron, la instauración de una nueva Constitución Política²⁰ y un plan de “apertura económica”.

¹⁹(...) el control del capital-mundo que hoy constituido como sistema-mundo logra una visión occidental de la historia y de la sociedad y busca generalizar no sólo la mirada occidental sino el control capitalista de ese proceso que viven las sociedades y que es vendido como inevitable y único camino para todos (...) construye un nexo entre lo local y lo global, que no es el simple encuentro entre lo micro y lo macro sino es una forma de presencia en donde lo global está en lo local y en ese encuentro se produce un acercamiento o alejamiento que hace que entremos en un fenómeno de desterritorialización en el cual yo me hago habitante de otras culturas de otros mundos sin salir de mi territorio, ni de mi aldea (Mejía, s.f. : 4-5).

²⁰“...después de una larga cadena de violaciones a la Constitución de 1886 el proceso se inició como reforma constitucional y terminó suprimiendo la Constitución y suplantándola por otra, aprovechando la coyuntura política interna que condujo a que se realizara la Asamblea Nacional Constituyente en nombre del “constituyente primario” (el pueblo); su dirección y control estuvo en manos de un reducido grupo encabezado inicialmente por el presidente Virgilio Barco y luego por el presidente César Gaviria Trujillo, quien durante la producción de la nueva Constitución contó con la asistencia y asesoría del gobierno norteamericano y de los organismos multilaterales de crédito (BM y FMI). (Matías Camargo, 2001 : 33).

La nueva Constitución fue un gran logro social en temas de derechos, ya que se declaró un Estado Social de Derecho con varios mecanismos de participación popular e institucionales que los garantizaban: la acción de tutela, los derechos fundamentales de primera, segunda y tercera generación; el referendo, la revocatoria del mandato, la Corte Constitucional, la Fiscalía General de la Nación, entre muchas otras nuevas garantías. Pero sin duda alguna, fue un gran logro para el sector privado y el sistema financiero global, puesto que los 59 artículos transitorios en realidad configuraron marcos constitucionales e institucionales para remodelar y manejar sin cortapisas el engranaje del Estado en su conjunto (Alvarado Arrautt, 2012 : 7).

El plan de “apertura económica” buscaba disminuir la intervención estatal y permitió el intercambio económico de productos con otros países situando a Colombia en el mercado exterior mediante la flexibilización del mercado laboral.

La economía Colombiana sufrió transformaciones a partir de la implementación del modelo de aperturista [*sic*], una de las más notorias fue el cambio en la composición de la balanza comercial, caracterizado por la caída de las exportaciones tradicionales²¹ como café, petróleo, ferro-níquel y carbón; que fueron desplazadas a un segundo plano por productos como textiles, alimentos, imprentas y editoriales, químicos y confecciones entre otros bienes de origen industrial, contenidos entre las exportaciones no tradicionales (...) (Nájar, 2006 : 4).

Esta apertura transfirió al país posibilidades de acceder a variados y *nuevos productos a mejor precio* que trajo como primera consecuencia el cierre de *empresas nacionales* y *el aumento en la tasa de desempleo*. En medio de esta situación se tomaron decisiones económicas y políticas que favorecieron el mercado pero ocasionaron el detrimento de las condiciones mínimas de vida de la población (*salud, educación, etc.*), con una tendencia a privatizar lo público y

²¹Entre 1991 y 1994 las exportaciones de bienes tradicionales como el café, presentaron disminuciones por la influencia de los bajos precios debido entre otras situaciones, a la ruptura del Pacto Internacional del Café y por los elevados niveles de inventarios en poder de los tostadores (...) Por su parte, las exportaciones de petróleo a pesar de mostrar, en algunos años, aumento en el volumen exportado, los precios del mismo, entre 1991 y 1995 descendieron; la caída en los precios del crudo tuvo como causa principal la solución del conflicto del Golfo Pérsico (...) no obstante, a partir de 1996, el precio por barril del crudo incrementó (...) El ferro-níquel y el carbón presentaron un comportamiento similar de bajos precios por exportación a los anteriores productos. (Nájar, 2006 : 8)

proteger la empresa privada. Tal es el caso de la Ley 30 de 1992²² y la Ley 100 de 1993²³, que redujeron la educación y la salud a servicios al alcance de quien pueda pagarlos.

A diferencia de las exportaciones no tradicionales, las exportaciones tradicionales no generaron mayores ingresos al país, sino en cierto modo acentuaron la crisis socio-económica, contribuyendo a las altas tasas de desempleo y bajos niveles de ingreso que aún se mantienen. Asimismo, desde la llegada de la apertura económica, el debate de los economistas y estudiosos del tema, ha girado entorno [*sic*] a los escenarios comerciales de los beneficios del libre comercio y las posibles ventajas que trae para la economía nacional (Nájara, 2006 : 10).

En la agenda del Consenso de Washington se incentivó disciplina y reforma fiscal, buscando mejorar la recaudación tributaria y reordenar el gasto público para aumentar la confianza de los inversionistas. El recorte al gasto público supone disminución del déficit económico sin instaurar impuestos, pero implicó reducir la inversión social y disminuir los subsidios a la administración pública, privatizando empresas estatales por ser consideradas gastos innecesarios. Los puntos de la agenda pretendían dejar claro el lugar y la actitud de los gobiernos frente al papel del Estado, la globalización y la distribución de los recursos²⁴.

Es claro que el Consenso de Washington representa una etapa exitosa para la globalización y las prácticas neoliberales pero desalentadoras para la sociedad civil y los

²²Con las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 se transforma el sistema educativo del país, pasando de tres a cuatro niveles de formación [de primaria, secundaria y superior a preescolar, básica, media y superior] Así las cosas, se genera una relación entre la economía (estructura ocupacional) y la educación (estructura educativa), que exige formar capital humano en el menor tiempo posible, al menor costo; esto, acorde con la demanda del sector productivo del país proyectado con la Constitución de 1991.. Un país que genera múltiples interpretaciones del presente y del futuro, puesto que es evidente la divergencia entre el país proyectado por los empresarios y las personas mayores y el proyectado por las juventudes humildes y la comunidad universitaria. (Alvarado Arraut, 2012 : 9)

²³La ley 100 de 1993, [*modelo de política neoliberal elaborado durante el gobierno de Gaviria y puesta en marcha durante la administración del presidente Samper, su proponente fue Álvaro Uribe Vélez*] se incorpora en Colombia para aumentar la cobertura en salud que antes era casi exclusiva para trabajadores, pero tiene muchas desventajas; primero, que ve a la salud no como un derecho fundamental sino como un derechos que está ligado a otros fundamentales, y más como un servicio derivado del sistema de seguridad social. Se incorpora la salud al mercado, como una empresa de seguros y se mide el trabajo del profesional en salud, en cantidad más que en calidad (en gran diferencia), e incluso se sigue un plan de reducción de costos (negar tratamientos costosos, no formular medicamentos, no ordenar exámenes necesarios) que desvirtúa el sentido humano de la prestación de servicios de salud, ya que el paciente no se le ve como tal, sino como un usuario o cliente que está dentro de una relación comercial, y al mismo tiempo al profesional de la salud como un asalariado. (Vargas, 2010 : 8)

²⁴Es importante señalar que “Sus promotores aseguraban que nunca se obligó a un país a implementar este tipo de políticas en sus economías, sin embargo, muchas de aquellas políticas económicas conforman hoy –igual que entonces- el listado de condiciones que los organismos internacionales exigen para acceder a los préstamos y rescates financieros, por tanto, dichas condiciones responden a los intereses comerciales y financieros de países altamente industrializados”. (Martínez Rangel & Soto Reyes, 2004: 49)

procesos organizativos que tienen pocas opciones frente a una propuesta de crecimiento económico acelerado pero sin equidad, lo que definitivamente aumenta la brecha entre ricos y pobres.

Desde los organismos de control se dictaron medidas no solo para la reestructuración fiscal; ante la permanencia de la crisis económica, los intelectuales del Consenso de Washington lanzaron unas reformas llamadas, de Segunda Generación, “el nuevo recetario económico incluyó reformas que hacen hincapié en la importancia de las instituciones, en el mercado laboral y en la pobreza” (Martínez Rangel & Soto Reyes, 2004 : 57).

Antes de continuar, es imprescindible señalar que si bien los gobiernos de América Latina fueron y son persuadidos de adoptar ciertas reformas fiscales, económicas y sociales para acceder a préstamos y rescates financieros; fue y es su opción y responsabilidad haber hecho y hacer efectivas las reformas que demandan los organismos internacionales que protegen las lógicas del mercado²⁵.

Este rastreo permite identificar las narrativas administrativas presentes en la construcción del país, donde los procesos vitales y sociales están determinados por una concepción económica enmarcada en la racionalidad técnica, identificando también la forma en que el pensamiento administrativo ha atravesado la configuración del país, desde la implementación de los planes de desarrollo a la aceptación de acuerdos internacionales que imponen reformas internas de corte social y económico.

SOBRE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS/POPULARES

A lo largo de la consolidación organizativa y normativa del país, se han generado diferentes propuestas de resistencia, en toda América Latina, discursos alternativos e insurgentes que plagaron la región de matices y colores que dieron al contexto su configuración actual.

²⁵La inserción de la región en la carrera por el desarrollo capitalista “no resultó de imperativos económicos absolutos sino de la falta de voluntad política de la burguesía para resignar alguno de sus privilegios de clase, bloqueando así la posibilidad de absorber la sobreacumulación mediante la reforma social interna” (Harvey, 1990: 176).

En la década de 1960 con el fortalecimiento de las políticas capitalistas en los países de América Latina y las múltiples manifestaciones de marginalidad y pobreza que llegaron con ellas

...se popularizaron fundaciones filantrópicas de diversa índole asistencial que centraron su hacer en la “ayuda a los más necesitados”, constituyéndose de esta manera en un antecedente importante para lo que posteriormente se reconocería como las organizaciones no gubernamentales, ONG, cuyas acciones se concentraron principalmente en los países calificados como del tercer mundo. Es a partir de la década del setenta que estas organizaciones entran en auge y se vinculan directamente a los denominados programas de desarrollo, concretamente con sectores empobrecidos (...) (Bermúdez Peña & Rodríguez Pizarro, 2013: 29).

Sin embargo, frente al surgimiento de estas organizaciones es importante señalar que

La irrupción de las redes de estas organizaciones en escena no se dio por generación espontánea, sino que tuvo que ver con un largo y complejo proceso de maduración de la conciencia de los derechos individuales y de la dignidad ciudadana, frente a un conjunto de decisiones económicas y relaciones políticas cada vez más autoritarias; tuvo que ver con la articulación y organización de cientos de movimientos sociales, que fueron generando a la par una promesa distinta y una capacidad de propuesta e intervención en aspectos de política pública; y tuvo que ver también, con la experiencia acumulada de las propias organizaciones en relación a su acción en la esfera pública y en la esfera política ciudadana, que fue saturando paulatinamente una imaginación de cambio (Reygadas, 1988 en: Bermúdez Peña & Rodríguez Pizarro, 2013: 29).

Aunque durante la instalación del periodo Neoliberal se produjo cierta baja de los movimientos sociales tradicionales²⁶, cambios recientes en América Latina expresan resistencias no sólo a través de movimientos sociales populares diversos, también el escenario político ha sido marcado por gobiernos de centro-izquierda²⁷ que aportan a la construcción histórica de una nueva coyuntura.

²⁶Los movimientos obreros fueron afectados por las políticas neoliberales, que implicaban una ofensiva contra el trabajo, a fin de reanimar la acumulación del capital. Se desarrollaron en muchos países del continente zonas francas, con grandes obstáculos para la existencia de sindicatos; el gran despliegue del sector informal, que constituyó una dificultad para la organización social, tanto como el aumento del desempleo y la represión contra líderes de los movimientos obreros, tuvo efectos muy negativos sobre su fuerza de contrapeso (Petras, 2004). Lo mismo sucedió con los movimientos campesinos, que padecieron grandes represiones violentas lo que evitó el avance de las reformas agrarias planteadas.

²⁷Frente a la instauración de democracias en América Latina vale la pena preguntarse “¿Hay una posible correlación entre el auge de la economía de mercado en el mundo y los procesos democratizadores en Latinoamérica? Debido a que las reformas económicas de ajuste estructural están llevando la delantera respecto a las reformas políticas, se está obligando a una amplia consideración en torno a los alcances y resultados de los procesos de transición, consolidación o democratización de los países de la región.” (Garretón, 1994 : 23). Nuevamente se observa como las lógicas de mercado imponen una agenda internacional que remodela tanto al Estado como sus instituciones políticas y gubernamentales.

En cuanto a las aspiraciones socialistas a través de la legitimidad política en la región, habría que destacar algunos ejemplos, como el proceso de transición al socialismo en Venezuela, la elección y reelección de un líder indígena como presidente de Bolivia, la elección de Rafael Correa en Ecuador, el gobierno de Fernando Lugo en Paraguay, la presidencia de Lula Da Silva en Brasil y los comités presidenciales brasileños de 2010, que dieron como resultado a Dilma Rousseff como presidenta, estos últimos del partido de los trabajadores (Bermúdez Peña & Rodríguez Pizarro, 2013: 31).

Hay, en América Latina, múltiples apuestas que tienen en común la construcción y proyección al margen de los circuitos tradicionales del sistema capitalista y sus instituciones de control; entre ellas, resistencias culturales (literatura, religión, artes, etc.); propuestas políticas como mezcla con movimientos sociales (Brasil, Bolivia, Ecuador...); proyectos de integración (Mercado Común Centroamericano, ALCA, ALBA, Mercosur...); Movimiento Estudiantil; campesinado (Movimiento Sin Tierra, Revolución Sandinista, Congreso de los Pueblos).

Los procesos organizativos en Colombia se han fundamentado en diferentes ideas políticas, como el liberalismo, el socialismo y el conservadurismo, de tal manera que no podría hablarse de una manera única ni de procesos de homogeneidad en su conformación. Ello, por supuesto ha traído como consecuencia una permanente tensión y en ocasiones división interna que se debate entre lograr y mantener la autonomía con respecto al Estado, o por el contrario adherirse a sus intereses hegemónicos. (Bermúdez Peña & Rodríguez Pizarro, 2013: 34)

Posterior a la constituyente de 1991, encontramos mayor fuerza en reivindicaciones diferenciales, casos étnicos, de género, de preferencia sexual... Así los movimientos sociales y las organizaciones que abanderan sus demandas, empezaron a romper con la ideología imperante como única forma de expresión, sus demandas pasan a integrar una nueva ideología cultural que exige el rompimiento de la estructura económica actual. Lo anterior genera una marcada tendencia a la autonomía por parte de organizaciones sociales, partidos y movimientos.

Ante este panorama se encuentra, por un lado, un contexto que refleja cierta continuidad respecto al modelo desarrollista implementado en la década de 1960, donde algunos de los supuestos pasaban por la idea de que la comunidad alberga las potencialidades para su desarrollo tanto como las causas de su *atraso*. Estas nociones sostenían que la participación era clave en la aceleración de ese desarrollo. Por otro lado, el carácter estático o de “estatización de los problemas sociales”, tomados de manera transitoria, ha sido minimizado al mismo tiempo que la desigualdad social es naturalizada, partiendo del supuesto que una vez instalados los problemas

sociales en la agenda política del Estado, ellos son reabsorbidos por las virtudes del propio sistema (Rozas Pagaza, 2001).

Es así que se profundizó un proceso complejo de transformaciones en el Estado y en la sociedad, y se fue conformando progresivamente un espacio diferenciado de vinculación entre ambos en el cual confluyen aquellas actividades que el Estado tenía a su cargo y no son tomadas por el sector privado (mercado) y todos aquellos emprendimientos que ciertos segmentos sociales han ido asumiendo por retiro o ausencia de la actividad estatal [*las características de las organizaciones comunitarias serían*] (...) suplir la ausencia o retiro del Estado, asumir la falta de inversión del sector privado, la solución a una o varias necesidades básicas insatisfechas, un contenido social y la participación activa de la comunidad (Maidana & Cassano, 2008: 15).

Son amplias las conceptualizaciones sobre organizaciones comunitarias que se pueden referenciar, (Arias Borrero, 2004); (Maidana & Cassano, 2008); (Torres Carrillo, 2002-2004-2006); (Valencia & Marín, 2011), entre otros. Gracias a esta multiplicidad de conceptos, es difícil apropiarse de una única forma de comprender estos procesos, sin embargo, para efectos de la presente investigación, retomo la noción de *organizaciones comunitarias/populares* propuesta por (Bermúdez Peña & Rodríguez Pizarro, 2013)

“(...) a partir del reconocimiento de la singularidad y complejidad de las dinámicas asociativas estudiadas que portan simultáneamente rasgos de las que algunos denominan “organizaciones populares” (autonomía, alternatividad) y de las que otros denominan comunitarias (territorialidad, relaciones de proximidad, valores solidarios). Dicha decisión conceptual también es sensible a la manera como las propias organizaciones se autodenominan para diferenciarse de otras formas asociativas promovidas por el Estado o que mantienen relaciones de subordinación y dependencia de sus programas y recursos, así como para marcar diferencia con las prácticas paternalistas, asistencialistas y clientelistas propias de otras organizaciones con presencia en los territorios populares” (Bermúdez Peña & Rodríguez Pizarro, 2013: 8)

Dentro de esta conceptualización se reconocen los procesos la articulación de la población en relación a problemáticas del entorno local que les son comunes y que disminuyen su calidad de vida, frente a esto Valencia & Marín plantean los siguientes elementos como constitutivos de las organizaciones

“(...) una forma de capital social que se puede a su vez observar en tres tendencias como: la afectiva: fundada en el afecto y la preocupación por el otro; camaradería: que se forma por el compañerismo y la buena voluntad recíproca al compartir condiciones similares; la solidaria: fundada en el reconocimiento del otro en razón de sus relaciones asimétricas. También se puede clasificar como capital social de unión que nacen en los miembros de la familia, los clanes, las etnias o minorías excluidas; el de vinculación que se da ante situaciones temporales y de colegaje;

y finalmente, la de aproximación: nacidas de la percepción solidaria frente a una situación desigual que generalmente se da entre patrones y empleados o entre profesores y estudiantes, o entre candidatos y sus electores” (Valencia & Marín, 2011 : 61).

Las organizaciones comunitarias son territorios de resistencia cuyas exigencias debaten la ideología dominante, no sólo en el ejercicio práctico, también ponen en cuestión las epistemologías académicas elaborando propuestas alternativas a las manifestaciones de la cuestión social²⁸ y otras formas de hacer y construir conocimiento, otras formas de ser y responder a las necesidades de los contextos, lejos de los planteamientos positivistas.

Dar cuenta de lo cotidiano conlleva un marco de sentido práctico que constituye una teoría de la práctica realizada a partir del situarse en la actividad real como tal y que está constituida por el sistema de disposiciones estructuradas y estructurantes. Una acción es producto del *habitus* impreso en el cuerpo y se vuelve manifiesto en el sentido práctico. Esto es, el sentido práctico está representado por aptitudes para moverse, actuar y orientarse según la posición ocupada en el campo social y de acuerdo con la lógica del propio campo (Bourdieu, 1991).

Estas formas alternativas y particulares de hacer de las organizaciones chocan con las tradicionales y permanecen en constante pugna; las organizaciones, por no aceptar las maneras impuestas e inscritas en la lógica y las instituciones que representan los paradigmas clásicos, por no reconocer los aportes de las organizaciones. Es por esta pugna, que las organizaciones no aceptan los procesos administrativos, por responder a lógicas que no pertenecen a su *habitus*. Se puede dar sentido a la acción si se observa en ella la experiencia en tanto acumulación de conocimientos provenientes de la práctica, incorporada como pasado objetivado e interiorizado en forma de *habitus*. (Bourdieu, 1991)

El sentido práctico se manifiesta sin recurrir a la reflexión consciente, pues la parte inconsciente del *habitus* brinda una disposición de acciones de acuerdo con los estímulos del campo (Bourdieu, 1991 : 54).

Reconocer las prácticas cotidianas de las organizaciones comunitarias/populares implica admitir que éstas están configuradas por fuerzas de dominación a través de las cuales se establecen relaciones en la vida social. También implica reconocer que dichas prácticas específicas se encuentran en un marco histórico concreto y por tanto son susceptibles de

²⁸Entendida como “el conjunto de problemas económicos, sociales, políticos, culturales e ideológicos que delimitan la emergencia de la clase obrera como sujeto socio-político en el marco de la sociedad burguesa” (Netto, 2002).

transformación, que construyen formas específicas de concebir y relacionarse con la realidad social y producen conocimiento (aunque este conocimiento no sea reconocido como tal en los espacios académicos tradicionales).

Lo anterior implica comprender las organizaciones como una o bien unas intersecciones de relaciones e intereses, no como una situación determinada sólo por estructuras de poderes. El campo es el espacio donde se ponen en escena dichos intereses por lo que no podemos hablar del mismo sin entender la historia de quienes le integran. Un campo es en sí

“una red o configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones se definen objetivamente en su existencia y en las determinaciones que imponen a sus ocupantes, ya sean agentes o instituciones, por su situación y por el potencial en la estructura de la distribución de las diferentes especies de poder y de paso por sus relaciones objetivas con las demás posiciones” (Bourdieu y Wacquant, 1995: 64 en: Fernández y Puente, 2009: 35).

Si retomamos los planteamientos de Rozas (2001), constituye un conjunto de relaciones de la vida social caracterizadas por tensiones entre fuerzas de dominación que configuran prácticas específicas; estas fuerzas de dominación se encuentran en un marco histórico específico que las hace posibles, lo que implica que pueden darse profundas transformaciones en ellas; lo anterior, implica comprender las organizaciones comunitarias como una o bien unas intersecciones de relaciones e intereses, no como una situación determinada por estructuras o poderes. El campo es el espacio donde se ponen en escena los intereses de los agentes por lo que no podemos hablar del mismo sin entender la historia de quienes le integran.

APROXIMACIÓN AL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Las formas de entender y practicar la administración se han transformado a lo largo del tiempo tomando fuertes influencias de la filosofía²⁹, la iglesia católica³⁰, la organización militar³¹ y la revolución industrial³², entre otros. Aunque a finales del siglo XIX la sociedad funcionaba con pocas y pequeñas organizaciones (talleres, artesanos independientes, escuelas, profesionales independientes), en la actualidad el tema de la satisfacción de las necesidades es crucial y la sociedad ha encargado esa tarea a organizaciones (empresas, universidades, escuelas, hospitales, ejército, servicios públicos, etc.) que tienen diferentes esquemas de administración (Chiavenato, 2004).

“En un inicio, se trataba –con armas, látigos y bastones- tan sólo de supervisar incesantemente y presionar sin pausa al esfuerzo. Más o menos, poco a poco, con la complejización de los contextos y las operaciones, con las luchas obreras, los sindicatos, las leyes sociales en torno al trabajo y la competencia, ya no fue suficiente la única función de control-supervisión; hacía falta, en consecuencia, hacer evolucionar los roles del administrador. Así, aparecieron sucesivamente el contador, el ingeniero, el ingeniero organizacional, el jurista, el financiero, el psicólogo, el estadístico, el economista, etc. (...) lo que en nuestros días constituye el trabajo del gerente “tradicional” no es sino la reunión, la amalgama de lo que se esperaba de cada uno de los

²⁹Sócrates en su discusión con Nicómaco, expone su punto de vista acerca de la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia. Platón en *La República*, expone su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno y sobre la administración de los negocios públicos. Aristóteles estudia la organización del estado y distingue tres formas de administración pública (monarquía, aristocracia y democracia). Los principios cartesianos de Descartes en su *Discurso del Método*, sugieren varios de los principios de la administración moderna (división del trabajo, orden, control). Hobbes defiende la idea de gobierno al considerar que los seres humanos estamos destinados a vivir en guerra, a partir de esto considera que el Estado debe nacer de un pacto social, aunque con el correr del tiempo termine amenazando las libertades individuales. Rousseau plantea que el Estado surge a partir de un acuerdo de voluntades, un convenio entre quienes integran la sociedad; imagina un contexto de convivencia pacífica donde se reconoce la autoridad política de un régimen o un gobernante. Marx por su parte, afirma que el surgimiento del Estado no responde a otra cosa que a la dominación económica del hombre por el hombre, convirtiéndose en un orden coercitivo impuesto por la clase explotadora. (Chiavenato, 2004).

³⁰A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de organización se transfirieron a instituciones como la Iglesia Católica. La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo exitoso para que muchas organizaciones incorporaran la jerarquía, autoridad y la coordinación funcional propuesta por la Iglesia. (Chiavenato, 2004).

³¹Principios como la *organización lineal*, la *unidad de mando*, los diferentes grados de autoridad, tienen sus orígenes en la organización militar, así como el control y las operaciones descentralizadas. “Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según el cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y aquello que debe hacer” (Chiavenato, 2004 : 30).

³²Con la invención de la máquina de vapor en 1776 se transforma por completo el mundo de la producción lo que a su vez modificó la concepción de trabajo y la estructura social. Las diferentes fases de la revolución industrial (mecanización de la industria y la agricultura, aplicación a la industria de la fuerza motriz, desarrollo del sistema fabril y el desarrollo acelerado de los transportes y las comunicaciones), se define un control capitalista sobre la vida económica. A lo largo de las diferentes transformaciones que comprenden la revolución industrial en su esplendor, se visualiza que la ocupación capitalista de las máquinas en las fábricas, se intensifica el carácter social del trabajo, traducido en ritmos de producción rígidos, normas estrictas de comportamiento y mayor interdependencia (Chiavenato, 2004).

sucesivos especialistas, según la necesidad del momento, desde hace aproximadamente dos siglos. Es lo que llamaríamos “gerencia tradicional” o “clásica” o incluso, “ortodoxa” (Aktouf, 2001 : 21)

La administración ha pasado por diferentes momentos donde hay una persona que dirige y coordina las actividades y otras que las ejecutan. Algunos autores son considerados los “teóricos clásicos de la administración” por haber desarrollado teorías más generales que son marcos de referencia indiscutible para los desarrollos contemporáneos sobre administración.

La administración científica emerge a comienzos del siglo XX en un contexto donde predominaba la lógica positivista de la economía neoclásica y el racionalismo científico de la modernidad. También en contextos organizacionales donde florecían el énfasis en la productividad y en la eficiencia del trabajo del obrero. Se ha “legitimado” hasta nuestros días una interpretación en la cual la *persona humana* se entiende como un medio de producción y como un recurso para alcanzar la productividad y la eficiencia, atentando, de esta manera, contra su *dignidad* (Barrera & Sanclemente, 2008 : 13).

Lo anterior refleja el crecimiento económico como fin último de las empresas dándole prelación frente a la humanidad y al ambiente, lógica que a su vez, justifica el control organizacional y refuerza los discursos de desarrollo y progreso. A continuación se presentan algunos de los principales representantes y momentos del pensamiento administrativo:

ADAM SMITH “LA MANO INVISIBLE”

Smith acuña la *mano invisible* como una metáfora de una sociedad regulada por el mercado donde sus integrantes se estimulan o contradicen entre sí, gracias a la competencia libre y absoluta; competencia que, a través de las búsquedas individuales, mantiene *equilibrada* la sociedad.

“Así, la competencia, engendrada por la lucha entre los hombres (entre otros motivos, por la guerra de los precios), con el objeto de obtener una ganancia personal (egoísta) de las ocasiones que se presentan, es el mecanismo maravilloso e inevitable que, tarde o temprano, establecerá el justo equilibrio de las cosas. Lo que es válido para el precio de las mercancías, lo es también para el precio del trabajo, para el salario, y para el ingreso del empresario” (Aktouf, 2001 : 37)

Éste es uno de los primeros cimientos de la mentalidad gerencial, que cada quien viva según su propio ritmo y para sus propósitos y el mercado *equilibrará* todo.

Otro de los aportes importantes de Smith a la administración, es el principio de la *división del trabajo*; señalando en éste proceso las siguientes virtudes: *aceleración de la producción y ganancia de tiempo; incremento de habilidades; mejoramiento de la capacidad de innovar.*

“Dada la estricta especialización, el carácter limitado y repetitivo de una tarea elemental, [el trabajador] no sólo debería ser sumamente rápido (puesto que gana tiempo al no cambiar de tarea, de herramientas, no de ritmo) sino, además, llegar a ser muy hábil e, incluso, inventar maneras de trabajar que logren que todo vaya más rápido, haciéndolo siempre mejor. Esto es exacto en tanto no se considere las consecuencias más globales de semejante visión de las cosas” (Aktouf, 2001 : 40)

CHARLES BABBAGE “EL INTERMEDIARIO”

Algunos autores (Bergeron, 1983; Boirvert, 1980; Braverman, 1976), sugieren a Babbage como un eslabón que articula los postulados de Smith y Taylor. No hay duda sobre su pensamiento smithiano cuya base fue hallar los medios para abaratar los costos. Es claro que se trata de reducir el valor económico del trabajo y no de hacerlo más productivo.

“...este principio partía de la clara preocupación por saber cómo podría un fabricante abaratar sus costos mediante el decremento de los salarios pagados. Fue sólo indirectamente que ello se evidenció como un principio de productividad a través de la división del trabajo (...) Ya no se trata de las ventajas que veía Smith –ganancia de tiempo, habilidades incrementadas o innovación-, sino, simple y llanamente, del precio que se debe pagar por ademanos y capacidades limitadas y específicas.” (Aktouf, 2001 : 42)

ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA³³ DEL TRABAJO, TAYLOR

Con el ánimo de aliviar la tensión existente entre dirigentes de empresas y trabajadores (percepción de que la otra parte no aporta lo necesario para el adecuado funcionamiento del contrato laboral –producción y salario-), Taylor propone cinco principios para la Organización del Trabajo (OCT)

Primero. Descomposición de las tareas en elementos constitutivos y creación de un mejor método: Relativo a la *apropiación del trabajo por parte de los dirigentes*; plantea la obligación de los dirigentes de agrupar los conocimientos relacionados con la producción, para transformarlos en leyes, reglas y fórmulas que dicten los pasos a seguir en el proceso productivo; en otras palabras, diseñar la jornada de trabajo e imponerla a sus empleados.

Segundo. Selección Científica de los obreros: Relacionado con *la selección de los empleados*. Cada dirigente escoge un obrero y le capacita para su pleno desarrollo. “*hombre correcto en el lugar correcto*”.

Tercero. Establecimiento de normas de producción: Los dirigentes “*colaboran*” con los obreros para asegurarse que el trabajo se realiza según las especificaciones brindadas.

Cuarto. División del trabajo: El trabajo y la responsabilidad se dividen de manera casi igual entre los dirigentes los obreros. Cada quien realiza las obras para las que esté mejor calificado.

Quinto. Remuneración en función del rendimiento: Taylor insiste en que al emplear su método, patrones y obreros conocerán la prosperidad. Al aumentar la producción, aumentan las ganancias, y con ella, la empresa podrá pagar mejores salarios.

³³ Aktouf propone “la organización *rentable* del trabajo” usando el término *rentable* para señalar un uso indebido del término *científico* empleado habitualmente para designar el sistema descrito por Taylor. “Pues la ciencia jamás tuvo por preocupación el rentabilizar nada, sino el comprender los fenómenos estudiados; es errado, entonces, atribuir un carácter científico a algo que no es sino una nueva forma de subdivisión, repartición y control del trabajo (...) El sistema de producción establecido por Taylor tampoco respondía a los requisitos de la “ciencia”, sino a las exigencias de incrementar la producción en los talleres de las fábricas industriales. No hay razón para confundir ciencia y deseo de una mayor rentabilidad en la fábrica” (Aktouf, 2001 : 43-44). Para profundizar en la descripción de los principios propuestos por Taylor, ver Aktouf, 2001 : 51-55.

“(…) en el sistema de dirección científica, se enseña a los obreros la forma de ejecutar un trabajo mejor y de un nivel más elevado que el que antes hacían; así, se les asigna un trabajo de más alto nivel, con el correspondiente mayor salario” (Taylor, 1957 en: Aktouf, 2001 : 54).

Como se observa, los principios planteados por Taylor generan una ruptura entre quienes deben pensar, analizar, coordinar y quienes deben ejecutar lo que los anteriores definen y deciden, despojando al trabajador de las pequeñas libertades que tenía (control del proceso de detalle del trabajo, ritmo o elección de la herramienta). Lo anterior se traduce en la transferencia del saber-hacer tradicional del obrero a la dirección, que lo regresa en forma de órdenes de trabajo y descripción de operaciones, todo con el propósito de lograr la mayor producción posible.

Como lo señala Aktouf (2001), es importante mencionar que el mismo Taylor denunció las consecuencias de la inadecuada aplicación de su método por parte de los dirigentes, quienes aprovechaban su sistema para obtener el máximo del obrero sin mejorar las condiciones laborales o los salarios

“Incluso podríamos decir que la administración tradicional ha conservado y reactualizado del taylorismo los efectos perversos y las desviaciones que desde 1901 Taylor no dejó de denunciar vigorosamente: la división de los trabajadores según el criterio del individualismo y las marcas personales, y la división entre diseñadores (ejecutivos) y ejecutores (obreros). En esta época Taylor recuerda con insistencia la necesidad de no estropear el espíritu de equipo (entre obreros y también entre ejecutivos y empleados), de construir una colaboración *sincera y amigable*, de consultar sistemáticamente y *escuchar al obrero*, de darle el derecho y la oportunidad de expresarse, de permitirle –según el estudio de la norma científica- *la elección de las herramientas y procedimientos* (pues él es quien sabe qué hacer), de *compartir* –una vez cubiertos los gastos- el excedente con los empleados, y de *renunciar al poder egoísta*, arbitrario y dictatorial. Por el contrario, el “sistema Taylor” tuvo el efecto de proporcionar a los administradores un nuevo y temible método de control sobre el obrero (...)” (Aktouf, 2001 : 58)

De los postulados de Taylor podemos inferir algunos planteamientos de la “nueva administración” o “cultura organizacional” (llamados constantes a la colaboración y trabajo en equipo entre dirigentes y empleados; insistencia en la búsqueda del bienestar de los obreros; recomendaciones de compartir las ganancias de la empresa), que aparecen como nuevas estrategias para afrontar las consecuencias del uso e interpretaciones sesgadas de sus principios, como lo expresa Aktouf (2001)

"La interpretación literal de la fórmula *el hombre que conviene en el lugar que conviene* y la consecuente especialización-selección compulsiva, promovieron la conservación de una cantera de mano de obra de la que no se solicita sino la más reducida de las contribuciones: ejecutar sin pensar. La necesidad de poder y de control de los dirigentes ha aumentado la atmósfera de desconfianza y la multiplicación de funciones y puestos de supervisión e inspección (que implican un alza de los costos administrativos y, por ende, una baja de la productividad). La dicotomía concepción/ejecución engendró una situación de socios que sólo se hablan en la confrontación o en la penosa negociación periódica de los convenios colectivos. Los sindicatos adoptaron una posición defensiva antagonista que sólo podría ser reforzada por las direcciones, retomando los términos del mismo Taylor, siempre más *egoístas*, adjudicándose más que la parte del león en el *valor agregado*; más *injustas*, más celosas de sus *presas cobradas* como la información, la orientación estratégica, el uso de tus excedentes, etc. Estas mismas dicotomías y necesidades de control motivaron configuraciones organizacionales que no terminan en niveles jerárquicos y tabiques entre categorías. Mientras más elevada es la necesidad de control y mantenimiento de estricta obediencia, más importante será el grado de *encajonamiento*. La concepción de un empleado u obrero necesaria y "naturalmente" tonto, a imagen de Schmidt, alimentó mucho un comportamiento infantilizador, si no degradante, de parte de los dirigentes, así como el "mito" central de los gerentes: la creencia de que los trabajadores no pueden ni saben administrar y que sólo ellos mismos lo saben y pueden hacerlo" (Aktouf, 2001 : 67).

ORGANIZACIÓN DE LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS Y DIRECTIVAS

Henri Fayol constituye el pilar del pensamiento administrativo basado en la sistematización del trabajo del dirigente pasando por sus diferentes etapas. Max Weber le otorgó a la administración, de manera indirecta, una base teórica para fundamentar su quehacer, por ello, ambos son considerados clásicos dentro del estudio de la administración.

FAYOL

La obra de Fayol tiene un valor muy especial no sólo por ser el primer libro publicado con un contenido global del acto administrativo, también, fue la primera vez que un dirigente se tomó el tiempo para reflexionar sobre su acción. A diferencia de los planteamientos de Taylor con un énfasis en las áreas de producción, Fayol centra sus reflexiones en la dirección de las organizaciones, así, y de acuerdo a lo planteado por Robbins, toda organización debe cumplir con seis tipos de operaciones: técnicas (producción, fabricación, transformación); comerciales (compras, ventas, transacciones); financieras (gestión y gerencia de capitales); de seguridad (protección de bienes y personas); contabilidad (inventario, balances, estadísticas) y administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control) (Robbins, 2000).

Refiriéndose al área administrativa Aktouf señala

“Ésta ocupa el lugar más importante en el rol de un *jefe empresarial* y así amerita ser elaborada, detallada, mejor conocida y enseñada. Para él [Fayol], esta función administrativa tiene la función de *desarrollar el programa general de acción de la empresa, constituer su cuerpo social, coordinar esfuerzos, armonizar los actos*. Fayol precisa que *administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar*. Esta es una pequeña frase que marcará a la administración con un sello indeleble hasta la actualidad (...)” (Aktouf, 2001 : 75)

Para completar el contenido de la función administrativa, Fayol describe catorce principios (figura 1) que deben ser realizados desde la función de administrador

Figura 1. Los catorce principios de la administración de Fayol

<p>1. División del trabajo. Este principio es el mismo que la "división del trabajo" de Adam Smith. La especialización aumenta el producto haciendo más eficientes a los trabajadores</p> <p>2. Autoridad. Los administradores deben estar en posibilidad de dar órdenes. La autoridad les da este derecho. Sin embargo, junto con la autoridad está la responsabilidad. Siempre que se ejerce autoridad, surge la responsabilidad.</p> <p>3. Disciplina. Los empleados necesitan obedecer y respetar las reglas que gobiernan a la organización. La buena disciplina es el resultado del liderazgo efectivo, de un claro entendimiento entre administración y trabajadores en lo concerniente a las reglas de la organización y el uso juicioso de castigos por infracciones a las reglas.</p> <p>4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.</p> <p>5. Unidad de dirección. Cada grupo de actividades organizacionales con el mismo objetivo deberá ser dirigido por un administrador utilizando un plan.</p> <p>6. Subordinación de los intereses particulares al interés general. Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados, no deberán preceder a los de la organización en su conjunto.</p> <p>7. Remuneración. Los trabajadores deben obtener un salario justo por sus servicios.</p> <p>8. Centralización. Se refiere al grado en que los subordinados están involucrados en la toma de decisiones. El que una decisión sea centralizada (administración) o descentralizada (a subordinados) es cuestión de una adecuada proporción. El problema es encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación.</p> <p>9. Cadena escalar. La línea de autoridad de la alta gerencia a los niveles más bajos, representa la cadena escalar. Las comunicaciones deben seguir esta escalera. Sin embargo, si seguir esta escalera genera retrasos, pueden permitirse las comunicaciones cruzadas si todas las partes están de acuerdo y se mantiene informados a los superiores.</p> <p>10. Orden. Las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto y en el momento preciso.</p> <p>11. Equidad. Los administradores deben ser benevolentes y justos con sus subordinados.</p>

12. Estabilidad del personal. Un alto cambio de empleados es ineficiente. La administración debe proporcionar una planeación ordenada de personal y asegurar que haya sustitutos disponibles para cubrir vacantes.
13. Iniciativa. Los empleados a quienes se permite crear y llevar a cabo planes ejercerán niveles altos de esfuerzo.
14. Unión del personal. El promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización.

Fuente: Tomado de (Robbins, 2000 : 29).

Los principios esbozados evidencian en Fayol la fuerte creencia en que el “éxito” de una empresa se hallaba en una capacitada y adecuada administración. Fayol insiste en que sobre los dirigentes recae la responsabilidad del buen funcionamiento de la empresa, a pesar de concebir la administración como un ejercicio colectivo

“La función administrativa no es patrimonio sólo de sus administradores, jefes o dirigentes. Fayol dice expresamente que está repartida en el conjunto del personal, pero que aumenta en el nivel jerárquico. Así, estima en 5% la porción de función administrativa en el obrero, para aumentarla gradualmente hasta 50% en el caso del director general (el 50% restante se repartirá entre las funciones técnicas, etc., a razón de 10% por cada una)” (Aktouf, 2001 : 83).

Se evidencia una ruptura importante con los planteamientos de Taylor. Fayol en sus postulados, no comparte la necesidad del control estricto sobre el trabajo del obrero, al contrario, señala la valía de la organización libre de los obreros e incluso la selección de sus herramientas de trabajo; la relativa autonomía de los obreros se controla desde la planificación, así, la dirección debe ofrecer unas bases centrales y claras para el desarrollo de las operaciones.

Si bien se hace evidente la ruptura, también la complementariedad de Taylor y Fayol en los otros temas. El primero indaga y organiza el trabajo partiendo de los obreros y el segundo desde la dirección, comparten también la noción del *trabajador correcto en el lugar correcto*, la claridad frente a la “justa” remuneración de los obreros y la premisa de pensar siempre en el interés general.

“Fayol sigue estando pleno de enseñanzas, tal vez porque hoy en día se aprecia cuán justo fue en su defensa de una “gran cultura general” del administrador y por una menor “matematización” en la formación de quienes él consideraba administradores (...) en cualquier caso, el conjunto del trabajo de Fayol fue solamente una expresión, una representación de la *ideología autovalorizadora del director*, así como la obra de Taylor fue la defensa y la apología del rol del

ingeniero. Ni uno ni otro quedaron a salvo –como sus ideas- de los intereses de la clase y el cuerpo profesional de donde provenían, y a los que defendían encarnizadamente.” (Aktouf, 2001 : 88)

Es importante señalar que Fayol describió una serie de actividades como constituyentes del proceso administrativo, actividades-funciones que van desde la previsión hasta el control. Más adelante se abordarán en detalle.

WEBER

Es necesario expresar que el aporte de Weber es extenso y se realizó en diferentes áreas (sociología, economía, filosofía), de manera que en éste apartado se señalará sucintamente lo que se refiere a sus implicaciones para la administración.

Con relación a Taylor, Babbage y Fayol, Weber aparece tardíamente en el pensamiento administrativo, siendo la sociología de las organizaciones la que hace mayor alusión a sus planteamientos (Parsons, 1955; Simon y March, 1958; Chanlat, 1983).

Weber Desarrolló en su obra, la estructura para explicar los mecanismos de funcionamiento y evolución de las sociedades humanas; caracterizó la actividad organizacional basada en relaciones de autoridad y describió una forma de organización ideal a la que llamó burocracia³⁴. Corresponde a un sistema caracterizado por la división del trabajo, reglas definidas y relaciones impersonales que se convirtió en el diseño de la mayoría de organizaciones. De

³⁴Para comprender el concepto de burocracia de Weber es importante partir de su concepción sobre las actividades sociales, la ética y la dominación. “Así, según Weber, existen: 1. Cuatro tipos de actividades sociales: -Racional en cuanto a la finalidad (actividad que tiende a basarse en una comprensión adecuada de los medios-fines-consecuencias); -Racional en cuanto al valor (actividad basada en una creencia personal profunda, sin tener en consideración las oportunidades de éxito ni las consecuencias (de tipo “noble causa”)); -Afectiva (actividad basada sobre la costumbre, sobre “lo que se hace”, sobre la simple obediencia a la costumbre. 2. Dos tipos de éticas: -La ética de convicción (acción guiada o motivada por una convicción o idea por encima de todo, como la revolución, el honor, la fe); -La ética de la responsabilidad (la acción, por el contrario, está motivada y guiada por una escogencia racional y atinada, un discernimiento entre lo que es realista o no, de conformidad o no con los medios accesibles y que conlleva a unas consecuencias que se pueden o no asumir). 3. Tres Tipos de dominación: -Tradicional (el poder está legitimado por el hecho de que son las costumbres establecidas y aceptadas, la tradición, las que designan a las personas en posición dominante); -Legal (el poder instaurado es legítimo por la fuerza que le infiere la ley, la reglamentación racionalmente establecida); -Carismática (el poder funda su legitimidad en la proyección que emana de la persona misma, de la fidelidad y de la dedicación que ella suscita por su valor, sus dones, sus cualidades...excepcionales) (Aktouf, 2001 : 93).

acuerdo con Robbins (2000), las características de la estructura burocrática ideal de Weber serían:

1. División del trabajo: Los puestos son divididos en tareas simples, rutinarias y bien definidas.
2. Jerarquía de autoridad: Las oficinas o puestos están organizados en una jerarquía, con cada nivel bajo, controlado y supervisado por uno más alto.
3. Selección formal: Todos los miembros organizacionales deben seleccionarse sobre la base de calificaciones técnicas demostradas por el entrenamiento, la educación o un examen formal.
4. Reglas y regulaciones formales: Para asegurar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, hay una fuerte dependencia de las reglas organizacionales y formales.
5. Impersonalidad: Las reglas y controles se aplican de manera uniforme, evitando involucrarse con las personalidades y preferencias personales de los empleados.
6. Orientación de carreras: Los administradores son funcionarios profesionales más que propietarios de las unidades que administran. Trabajan por salarios fijos y aspiran a seguir una carrera dentro de la organización.

Es importante señalar que si bien Weber propone “tipos ideales” (dominación legal y burocracia), lo hace como una comparación con la realidad particular, es decir, para permitir el estudio y comprensión de las situaciones históricamente particularizadas. De esta manera, para contrarrestar la rigidez de técnicas, procedimientos y reglas, propone apelar a dirigentes de tipo carismático, aunque da continuidad a la racionalidad, lo hace de una manera menos rígida.

“En todo caso, como lo recuerda Freund, “Weber nunca ha pensado hacer que la racionalización occidental sea la base de una concepción del mundo”. Sólo ha constatado el incremento de esta racionalidad, pero de ningún modo lo ha valorado, ni considerado como un progreso o un mejoramiento o como un estado más deseado que otro. Nunca lo ha glorificado, ni recomendado, ni preconizado como modelo de sobrevivencia para organizar lo que sea. Por el contrario, lo ha visto como un factor de “desencantamiento”, de retroceso del encanto y de la poesía, un proceso hacia un mundo que se convierte en la obra artificial del hombre, un mundo que se gobierna “de la misma forma como se controla una máquina” (Freund en: Aktouf, 2001 : 100)

Aunque Weber consideraba que la burocracia era la forma de organización más eficiente, temía que se convirtiera en una amenaza para la libertad individual y las instituciones democráticas de la sociedad occidental. Notó la fragilidad de la estructura burocrática en un dilema típico: por una parte, están las presiones constantes para que el burócrata siga normas diferentes a las de la organización; por otra, la debilitación gradual del compromiso de los subordinados con las reglas burocráticas. Robert Merton también se percató de las consecuencias

indeseadas de la burocracia, a las que llamó *disfunciones*

“Según Merton, no existe una organización plenamente racional, ni el formalismo tiene la profundidad descrita por Weber. Por otro lado, el concepto popular de burocracia hace pensar que el grado de eficiencia administrativa de este sistema racional es muy bajo, puesto que el tipo ideal de burocracia es transformado por los hombres (...) Se verifica lo que Merton llamó disfunciones de la burocracia, es decir, anomalías e imperfecciones en el funcionamiento de ésta. Cada disfunción es el resultado de algún desvío o exageración de una de las características del modelo burocrático explicado por Weber. Las disfunciones de la burocracias son básicamente las siguientes: Interiorización de las normas y apego extremo a los reglamentos; formalismo y papeleo excesivos; resistencia al cambio; impersonalidad de las relaciones; jerarquización como base del proceso decisorio; conformidad extrema con rutinas y procedimientos; exhibición de símbolos de autoridad; dificultad en la atención a los clientes y conflictos con el público” (Chiavenato, 2004 : 468-469).

ELTON MAYO, EL FACTOR HUMANO

“Los administradores hacen las cosas trabajando con personas”, ésta frase ayuda a entender por qué algunos investigadores deciden dar a la administración un enfoque desde el comportamiento humano. El enfoque de la ciencia del comportamiento humano en administración tiene que ver con la aplicación de algunos de los métodos y descubrimientos de la psicología, psicología social y sociología, orientándolos a entender el comportamiento de las organizaciones.

Al hablar del “descubrimiento” del factor humano, se evidencia la importancia que tenía la visión asociada al modelo de la máquina. Taylor y quienes continuaron sus trabajos, consideraban que al librar al obrero de pensar, estos se entregarían al trabajo exclusivo de sus músculos y reflejos. Mayo planteaba que esta privación generaba un ambiente pesimista, un malestar que se traducía en altas tasas de ausentismo, rotación y una productividad cada vez más baja.

“El ser humano no puede ser tratado como una máquina de necesidades o una mecánica racional guiada por el exclusivo apetito de ganancias. Tiene necesidad de sentirse involucrado, implicado, solicitado, considerado en lo que se hace (...) De ahí en adelante, en aras de la productividad, la administración estaría obligada a tener en cuenta los aspectos socioemotivos en los grupos de trabajo. Esta nueva actitud dio origen a toda una literatura administrativa inédita que trataba los diferentes aspectos del comportamiento organizacional” (Aktouf, 2001 : 220).

Si la lógica que guía el comportamiento de la empresa es económica y racional, la que guía el comportamiento de los obreros es afectiva, lo anterior modifica el trabajo del administrador pues debe empezar a divisar una organización con su propia dinámica y objetivos.

“El equipo investigador de Hawthorne³⁵ apuntaba a un conocimiento más íntimo del empleado y sus expectativas para asegurarle una mejor moral, necesaria, a su vez, para un rendimiento incrementado. Pero la voluntad de lograr el máximo de rentabilidad a un mínimo de costos que siempre ha caracterizado a la práctica gerencial tradicional, entrañó una serie de medidas manipuladoras que transformaron los resultados originales del movimiento de relaciones humanas en otras tantas “recetas”. Demasiado pronto se transfiguró en *herramientas administrativas* lo que debía ser una toma de conciencia de la necesidad de acercamiento con el empleado, el cual tenía gran necesidad de sentirse mejor considerado” (Aktouf, 2000 : 231).

Algunos de los continuadores de esta tendencia de pensamiento fueron:

Kurt Lewin. Apasionado por la democracia proporcionaría al comportamiento organizacional las bases del estudio del liderazgo y los fundamentos de psicología sobre dinámica de grupos y toma de decisiones.

Abraham Maslow. Realizó aportes fundamentales para el desarrollo de estudios sobre la *motivación*, particularmente lo relacionado con la configuración de las jerarquías y complementariedad en el trabajo.

Chris Argyris. Aporta un importante complemento a los trabajos de Allport referido a la relación personalidad-organización, enfocándose en los problemas de adaptación de los individuos a las exigencias organizacionales. Denunció algunas exigencias organizacionales como la racionalidad, como limitantes de la expansión y amplio desarrollo de la personalidad.

Rensis Likert. Propuso una teoría de la integración de los grupos y ejecutivos, en una jerarquía de pirámides e intersecciones, en ésta estructura, el líder tiene el rol de enlazar los integrantes de la organización, garantizar la cohesión, ayuda mutua y solidaridad.

Douglas McGregor. Aporta un espíritu de concertación y participación al interior de las organizaciones, y el constante interrogante por el ser humano a que le apunta la administración.

³⁵“Se suelen atribuir a la escuela de las relaciones humanas y en particular a las experiencias realizadas en la planta Hawthorne de la Western Electric [Donde Mayo fue invitado a unirse al equipo de investigadores que trabajaban pro problemas de productividad, el equipo estaba conformado por psiquiatras y antropólogos], las primeras preocupaciones concernientes al ser humano en el trabajo” (Aktouf, 2000 : 221).

“Aun cuando trabajaron de manera independiente, propusieron un tema en común: Las personas son en esencia buenas y, para estimular su desempeño, la administración debe humanizar el trabajo. Buscaba, por ejemplo, una mayor participación de los trabajadores en las decisiones que los afectan, la demostración por parte de la administración de mayor fe y confianza en la gente, un mayor énfasis sobre la integración de las metas individuales y organizacionales y el permitir a los empleados que auto supervisaran sus actividades en lugar de establecer mecanismos externos de control” (Robbins, 2000 : 33).

ALGUNOS DESARROLLOS POSTERIORES³⁶

Una vez abordados los autores considerados clásicos al interior del pensamiento administrativo, es importante presentar algunos de los desarrollos posteriores, surgidos en su mayoría tomando como referencia los autores citados en los apartados anteriores.

ENFOQUE DE PROCESOS

Harold Koonz, basado en la existencia de variadas y diversas “teorías administrativas” propone el enfoque de procesos introducido por Fayol como una teoría general de la administración. En él visualiza la administración como un proceso para realizar algo a través de y con las personas en grupos de trabajo organizados; plantea que la planeación, organización, liderazgo y control son un proceso circular y continuo.

ENFOQUE DE SISTEMAS

Éste enfoque, desarrollado a mediados de los años sesenta define el sistema como un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes entre sí. Para una empresa, el éxito depende de la correcta interacción en su ambiente (grupos de trabajo, proveedores, sindicatos, instituciones financieras, clientes, etc.). “La venta de productos genera ingresos que pueden usarse para pagar salarios e impuestos, comprar insumos, reembolsar préstamos y generar ganancias para los accionistas. Si los ingresos no son suficientes para satisfacer las demandas ambientales, la organización se encoge o muere” (Robbins, 2000 : 36). Desde el enfoque de sistemas, el trabajo del administrador es asegurar que todas las partes de la organización estén coordinadas de manera que se logren los objetivos y metas. Ninguna organización prevale si ignora las disposiciones gubernamentales, las relaciones con clientes y proveedores y demás

³⁶Para profundizar en los desarrollos y aportes de estos enfoques ver Robbins, 2000.

factores externos de los cuales depende.

ENFOQUE DE CONTINGENCIA

En contraste con el enfoque de sistemas, el de contingencia buscaba utilizar un marco de referencia que permitiera identificar las variables internas y externas que tienen impacto en el quehacer administrativo.

“Si quieres mayor productividad, entonces instituye la división del trabajo. Si quieres trabajadores más productivos, entonces hazlos más felices. Esta clase de principios propuestos por Taylor, Fayol, Mayo y otros, por desgracia no funcionan en todas las situaciones. El enfoque de contingencia ha intentado trabajar esta realidad integrando conceptos administrativos dentro de un marco de referencia situacional. “Si X, entonces Y, pero sólo en las condiciones identificadas en Z”. Z es la variable contingencia” (Robbins, 2000 : 39).

Quienes se recogen en este enfoque identificaron al menos 100 variables de contingencia, pero las que aparecían con mayor frecuencia solían ser: tamaño de la organización, tecnología de las tareas rutinarias, incertidumbre ambiental (se refiere a los cambios políticos, económicos, tecnológicos y socio-culturales) y diferencias individuales.

Los anteriores fueron algunos de los principales desarrollos del pensamiento administrativo, a continuación se presenta una aproximación a los contextos económicos, sociales y políticos que les sirvieron de cuna, con la intención de subrayar que los planteamientos específicos del pensamiento administrativo no están desarticulados de las construcciones de proyectos sociales. Para abordar el acápite se tomó como punto de referencia el llamado Estado de Bienestar por representar el afianzamiento de la administración, gerencia³⁷ de los procesos sociales.

³⁷Dada la extensa bibliografía y debates al interior del pensamiento administrativo (profundizar en los mismos no es objeto del presente trabajo), retomo el planteamiento de Aktouf sobre la diferencia entre administración, gerencia y gestión, al sugerir que “para el presente objetivo, me parece preferible considerar que en realidad no hay lugar para ello, pues se crearía más confusión que otra cosa destacando los matices y sutiles diferenciaciones entre términos como gestión, administración, gerencia o gestionar, administrar, gerenciar e incluso, empresario, administrador, ejecutivo, director, gerente (...) dada la gran cercanía de las definiciones que dan todos los diccionarios y manuales de administración, podemos considerarlas como sinónimos: por lo tanto, intercambiables e indistintamente utilizables” (Aktouf p.18).

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Al tratar de retomar una definición sobre administración y proceso administrativo, se abre un panorama amplio de autores que buscan aportar al tema en cuestión (Kliksberg, 1990; Pfeffer, 2000; Silva, 2004), quienes en su calidad de autores contemporáneos retoman los clásicos para sumar a sus planteamientos las nuevas tendencias y retos de la administración³⁸. Dicho lo anterior, se presenta la definición de administración sugerida por Berrio (2014)

De acuerdo con Ortiz, retomado por Menéndez, “la Administración es un proceso mediante el cual se busca llegar al cumplimiento de ciertas metas y objetivos con eficiencia y con eficacia en la aplicación de políticas; en dicho proceso se plantean las funciones de cada individuo y se coordinan los recursos humanos, financieros y tecnológicos para alcanzar el beneficio social previsto” (2006: 1). Complementando esta idea, Decenzo y Robbins destacan a las personas o al talento humano como factor determinante en la Administración de una organización: “La calidad de una organización está determinada en gran medida por la calidad de las personas que emplea. El éxito de todas las organizaciones depende de que estas encuentren empleados con las habilidades necesarias para desempeñar debidamente las tareas y alcanzar las metas estratégicas de la compañía” (2002: 184) (Berrio: 2014: 423).

El proceso administrativo propone una serie de sub-actividades que constituyen las funciones fundamentales para la consecución de una meta determinada, a saber: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar (PODC³⁹).

“(…) la serie de actividades establecida y descrita en 1916 por Henry Fayol, desde la previsión hasta el control, pasando por la coordinación, la dirección y la organización, constituyen en concreto la materia y la articulación centrales de la administración tradicional (Aktouf, 2001 : 113).

A continuación se presentará una visión panorámica de los elementos del proceso administrativo, basada en los planteamientos generales de algunos autores, sin profundizar en los

³⁸No es objeto de esta investigación poner en evidencia las disertaciones presentadas alrededor de la administración como una ciencia o una técnica, sin embargo, es menester señalar dicha tensión sobre su estatus epistemológico lo que dificulta la tarea de seleccionar un representante para conceptualizarla, particularmente al reconocer que es un debate inacabado.

³⁹“Mintzberg (1984) recuerda con justicia que, en un inicio, para titular el proceso de administración se utilizó un acrónimo *bárbaro*, debido a Gulick (1937), aunque inspirado por Fayol: ¡POPDCORB! Éste quería decir Planificar, Organizar, Personal (proveerse de), Dirigir, Coordinar, Reportar (informar al superior) y Presupuestar. La segunda “O” después de la “C” aparece sólo por razones fonéticas” (Aktouf, 2001 : 114). Para efectos de la presente investigación se tomaran como referencia las siglas PODC que hacen referencia a Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

detalles y tensiones entre las tendencias que han trabajado el tema. Para tener una primera impresión de sus funciones, se presenta en la tabla 1 un compendio de sus planteamientos más básicos que serán desarrollados a lo largo de este apartado.

Tabla 1. Funciones del proceso administrativo.

FUNCIÓN	PLANIFICACIÓN/ PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN/ EJECUCIÓN	EVALUACIÓN/ CONTROL
PRINCIPALES ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> -Aclarar y determinar objetivos -Establecer condiciones de trabajo -Delimitar plan de logros -Anticipar problemas futuros -Modificar planes a la luz de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> -Distribuye el trabajo -Agrupar obligaciones -Proporciona recursos -Establece y reconoce las relaciones necesarias -Ajusta la organización según el control 	<ul style="list-style-type: none"> -Pone en práctica la planeación -Motiva la realización de tareas de forma óptima -Comunica con efectividad -Recompensa las acciones bien desarrolladas -Revisa esfuerzos a la luz del control 	<ul style="list-style-type: none"> -Compara los resultados con la planeación -Evalúa los estándares esperados de las metas -Idea medios de medición -Sugiere acciones correctivas de ser necesarias -Ajusta a la luz de los resultados

Fuente: Elaboración propia basada en (Kliksberg, 1990; Silva, 2004).

Se sugiere que las cuatro funciones están entrelazadas y no precisan de un orden específico, de esta manera se adecúan al objetivo y la situación a abordar.

PLANIFICACIÓN/PLANEACIÓN

El concepto de planificación o planeación representa lo que Fayol llamaba previsión. Planificar significa escoger una forma para desarrollar una serie de actividades, elegir los medios para llegar a ellas de acuerdo a las disposiciones del entorno. De acuerdo con Aktouf, la planificación puede entenderse desde diferentes sentidos:

“-Prever, hacer proyecciones, entregarse a especulaciones más o menos informadas y fundamentadas acerca de lo que constituye el futuro más o menos próximo, a fin de poder, mediante un análisis de hechos pasados (series estadísticas, por ejemplo) y de proyecciones y de simulaciones, lograr un cierto dominio del futuro y conducir las propias actividades según lo deseado. -Ejercer cierto control sobre las incertidumbres y fluctuaciones del mercado. -Preparar las acciones futuras y estudiar en el momento presente los pormenores del asunto. -Establecer claramente y del modo más exhaustivo una serie de futuras consecuencias de las decisiones

tomadas. –Trazar anticipadamente el conjunto de la cadena opciones-medios-fines que conducirá a las metas fijadas (...)” (Aktouf, 2001 : 117).

A continuación se presentarán dos de los modelos de planeación más mencionados:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Está relacionada con la estructura, con la disposición de los medios, las personas, los roles a desempeñar, es decir, es el proceso mediante el cual quienes integran una organización prevén acciones y metas y desarrollan procedimientos para lograrlas. Siguiendo a Aktouf (2001), Chiavenato (2000) y Robbins (2000), es propio en el lenguaje de la planeación estratégica hablar de:

Misión: La razón de ser de la empresa, las acciones por las que la empresa es lo que es.

Alta Dirección: Es un nivel donde se ubica el rol de pensar y tomar decisiones, elaborar la misión y disponer las estrategias para cumplirla.

Entorno: Actividades, personas, situaciones que, de una u otra forma, se relacionan con la empresa, se puede diferenciar un entorno al interior de la empresa y otro fuera de ella.

Recursos: Todos los elementos, materiales y no, que se puedan emplear para cumplir con los objetivos.

Política: Son los principios que sirven de guía para la acción, se trata de una clarificación sobre la filosofía de trabajo de la empresa. Marco general de acción.

Procedimiento: Distinto a la política, el procedimiento es un marco específico de acción, una manera específica de realizar una acción y/o tarea.

Objetivo: Una meta concreta para alcanzar, debe ser posible, cuantificable, medible.

Presupuesto: Medios financieros para desarrollar una actividad. Debe indicarse anticipadamente la disponibilidad y uso de los fondos.

“La planificación estratégica debe considerarse como un proceso continuo en el que sin cesar deben confrontarse objetivos y resultados, y aportarse continuamente las correcciones necesarias. En absoluto se trata de una actividad aislada y cíclica que se pueda retomar una vez al año, una especie de momento particular en el que se pueda prever el desarrollo anual de las operaciones” (Aktouf, 2001 : 123).

El ejercicio de planeación estratégica por lo general responde a las áreas directivas de la empresa, pues se trata de definir las grandes orientaciones de la misma, qué hace, para dónde va

y los medios para lograr eso. En ese sentido, es un proceso de continua confrontación y retroalimentación.

PLANEACIÓN POR ESCENARIOS

Parte de la idea que es imposible conocer el futuro, por lo que es necesario crear unos escenarios con posibles alternativas que se pueden dar. Se concibe como una metodología para pensar acerca del entorno en que las empresas optarán en el futuro y las disposiciones que para ello se deben tomar.

Este enfoque puede ser usado con otros modelos para asegurar que se profundiza en el pensamiento estratégico, está orientado a la identificación de aspectos estratégicos, reducir la incertidumbre a una condición manejable y crear una alternativa frente a cada escenario futuro posible.

De acuerdo a Chivenato (2000) y Robbins (2000), la planeación por escenarios presenta los siguientes momentos:

1. Seleccionar varias fuerzas externas, imaginar los cambios relacionados e identificar discontinuidades en el entorno externo.
2. Usando la anterior información, se generan visiones alternativas de futuro, junto con los eventos que pueden conducir a ese futuro, para analizarlas desde la planeación.
3. Se describen tres escenarios para la empresa, el mejor, el peor y el razonable.
4. Se sugiere qué podría hacer la empresa, algunas estrategias posibles frente a cada escenario.
5. Seleccionar los cambios externos que pueden afectar la empresa dentro de un período de tiempo específico.

Para clarificar la presentación de los diferentes escenarios y sus alternativas, se propone la estrategia de matriz. La Matriz DOFA (debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) (ver tabla 2), es un instrumento que permite visibilizar acciones mediante el uso de variables que se encuentran en la realidad de la empresa. También permite generar estrategias que potencie entre sí los factores positivos.

Tabla 2. Matriz DOFA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO) CRECIMIENTO	ESTRATEGIAS (DO) SUPERVIVENCIA
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA) SUPERVIVENCIA	ESTRATEGIAS (DA) FUGA

Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato, 2000; Robbins, 2000; Silva, 2004).

Estrategias FO: Son estrategias de crecimiento resultantes de aprovechar las posibilidades que da el entorno y las ventajas propias para el logro de los propósitos.

Estrategias DO: Estrategias de supervivencia que buscan superar las debilidades internas a partir de las oportunidades que el entorno pone a disposición.

Estrategias FA: Son también estrategias de supervivencia y buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Estrategias DA: Permiten ver las alternativas que sugieren renunciar a una situación, combinando un entorno externo amenazante con debilidades internas, escenario que supone fracaso.

El factor interno por el externo suponen que el sistema está fuera de peligro, sin embargo, no es una situación frecuente, el sistema puede tener aún debilidades que por una y otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias de tipo FD, es decir, superar las debilidades usando las propias fortalezas (Robbins, 2000).

Es importante señalar que la sobreplanificación no es la respuesta a todos los problemas, y de hecho, es tan peligrosa como la falta de planificación. Es necesario encontrar un punto medio en la previsión, donde se deje espacio para reaccionar frente a imprevistos, re adaptarse, leer el entorno.

ORGANIZACIÓN

Se debe mencionar que en la administración la organización tiene diferentes significados. Uno hace referencia a la “entidad social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada” (Chiavenato, 2000 : 344). Debido a que en la presente investigación se hará referencia a las “entidades sociales” como organizaciones comunitarias/populares, el termino organización será usado para hacer referencia a una de las funciones o elementos del proceso administrativo. “En ese sentido, organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno” (Chiavenato, 2000 : 345).

Retomando a Aktouf (2001), Chiavenato (2000) y Robbins (2000), se puede afirmar que la organización consiste en:

- Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Designar a las personas para que las lleven a cabo (cargos y tareas).
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos.

Según Chiavenato (2000), se pueden apreciar tres niveles de organización (ver tabla 3).

1. En el nivel global: Abarca la empresa en su totalidad, se denomina diseño organizacional y de acuerdo con Aktouf (2001), se definen tres tipos: Funcional (basada en el agrupamiento de funciones entre las que se reparten los recursos); Por Proyectos (basada en la disponibilidad de recursos que se encaminan a una tarea específica, se crean roles para adaptar recursos específicos a proyectos específicos); Matricial (combina las anteriores, para maximizar el uso de recursos que pueden responder a varios proyectos o diferentes exigencias al mismo tiempo).

2. En el nivel departamental: Se denomina diseño departamental y es la reagrupación de los equipos por fines específicos.
3. En el nivel de tareas y operaciones: Enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica. Se denomina de diseño de cargos y tareas.

Tabla 3. Los tres niveles de la organización.

ALCANCE	TIPO DE DISEÑO	CONTENIDO	RESULTANTE
Nivel Institucional	Diseño organizacional	La empresa como totalidad	Tipos de organización
Nivel Intermedio	Diseño departamental	Cada departamento por separado	Tipos de departamentalización
Nivel Operacional	Diseño de cargos y tareas	Cada tarea o apenas una tarea	Análisis y descripción de cargos

Fuente: Tomado de Chiavenato, 2000.

Hay conceptos contemporáneos que plantean incluir en la organización las nociones de orden, desorden, autonomía y heteronomía, organización y auto-organización. Esto implicaría que una organización se hace y moldea teniendo en cuenta la intersección de diversas disposiciones, intereses y formas de trabajo.

“En otras palabras, todos los sistemas, particularmente los sistemas vivos, que sólo admitan formas limitadas, codificadas, prescritas, rígidas, de expresarse y responder al entorno, serán sistemas condenados a morir en un lapso más o menos breve. Por el contrario, los sistemas que en su organización admitan posibilidades de comportamiento diferentes, más autónomos, más variados, serán sistemas capaces de innovación, de creatividad y de adaptación” (Aktouf, 2001 : 175).

DIRECCIÓN/EJECUCIÓN

La principal tarea de la dirección es ejercer el poder con el fin de hacer converger las actividades de los integrantes de la empresa hacia la realización de los objetivos establecidos con anterioridad. La autoridad que quien dirige ejerce, está relacionada con la formalidad al interior de la empresa, aunque un “buen” dirigente tiene habilidades técnicas e interpersonales que le permite reconocer las necesidades de la empresa tanto como las de sus integrantes.

Se entienden como roles de dirección⁴⁰:

Formal e informal: Es el estilo que ha sido designado por la dirección de la empresa, y responde a la parte no visible de la estructura. Sus pares le confieren cierto poder de influencia, a menudo vinculado a la competencia o el facilitamiento de relaciones. Responde de igual forma, a la necesidad de asociarse, de tener confianza, de ser escuchado.

Funcional y jerárquico: En este caso, también la estructura es la que define la dirección, pero en este caso, el rol está vinculado a la función o especialidad que se ejerce y al nivel jerárquico que se ocupa al interior de la empresa.

Asesoría y Mando: Estas posiciones remiten a tipos de autoridad que son de consulta, análisis o asesoría, aunque generalmente está vinculadas a la cadena de mando y tienen influencia directa en la cadena operativa.

Finalmente, no se puede dejar de lado que “para que una autoridad sea realmente aceptada y reconocida por adhesión, sería necesario que hubiese condiciones de transparencia y equidad, así como relaciones de trabajo muy cercanas al tipo informal e igualitario” (Aktouf, 2001 : 188).

CONTROL/EVALUACIÓN

El control se ha asociado históricamente a la voluntad de parte de quienes dominan una situación, para evitar el peligro de cuestionamiento a su poder o dominio. En otras palabras, quien habla de control, habla de reglas. Actualmente, el sentido más fuerte del término sigue siendo *verificar*, con marcadas connotaciones de *vigilancia* e *inspección*.

“Una definición muy general de control, de la forma en que nos interesa en la administración, sería la siguiente: toda actividad consistente en seguir, verificar y evaluar el grado de conformidad de las acciones emprendidas o realizadas, respecto a las previsiones y programas, con el fin de cubrir las diferencias y aportar las correcciones necesarias” (Aktouf, 2001 : 191).

⁴⁰Para profundizar en estos roles ver Aktouf, 2001.

Controlar también es conocer las propias fuerzas y debilidades y mantener el sistema regulado, garantizar la realización de actividades por parte de los integrantes de la organización y disponer de medios para garantizar que los diferentes departamentos o áreas de las organización funcionen de forma coordinada (Chiavenato, 2000).

Desde la literatura de Chiavenato (2000) y Aktouf (2001), se pueden plantear dos niveles (externo e interno) y dos tipos de control (proactivo y reactivo).

Externo: Hace referencia a lo que ocurre alrededor de la empresa, supervisa los factores externos que enmarcan la empresa y sus actividades, como los efectos de estas actividades en el entorno.

Interno: Realiza las mismas funciones pero en lo que se refiere al funcionamiento interno de la empresa, verifica que se tiene de un modo constante, una combinación adecuada de recursos y medios que permitan lograr las metas trazadas. Es como un diagnóstico continuo sobre la realización de tareas y cumplimiento de objetivos.

Proactivo: Control ejercido de forma preventiva, no se espera a estar frente al problema para actuar, este tipo de control permite vislumbrar una dificultad y tomar los correctivos necesarios para evitarla.

Reactivo: Se orienta a la curación, sólo permite la reacción y apela a la corrección para regresar el funcionamiento al sistema. Cuando se llega a este tipo de control, por lo general es que falló el control de continuidad o se dejaron de seguir las recomendaciones del control preventivo.

A lo anterior Aktouf agrega

“Por otra parte, es necesario que el control se ejerza en toda la empresa pero en forma adaptada a cada género de actividad y a cada campo de responsabilidad. Así, se constituirá una visión permanente de conjunto y se estará en capacidad de localizar el punto o los puntos precisos causantes de eventuales inadecuaciones que se constatan en uno y otro nivel. Es conveniente evitar la falta de control o el exceso de un control minucioso exclusivamente en los niveles de ejecución y producción, lo que es una falla muy común” (Aktouf, 2001 : 193).

Aunque resulte evidente que el control se realiza para verificar y corregir, es importante señalar que también debe orientarse a ayudar a quienes tienen dificultades, promover la cooperación, alentar, reconocer y recompensar, reorganizar a mediano plazo desde la comprensión y el ajuste, teniendo en cuenta lecciones para el largo plazo.

CAPITULO III

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

“...como es domingo Juan Albañil por la avenida,
pasa mirando cuanto construyó,
y lamentando la importancia insignificante,
que el que trabaja tiene después que trabajó...”

Cheo Feliciano

Foto: Archivo de la Organización.



Jóvenes de la Organización en una actividad de Incidencia en la Ciudad

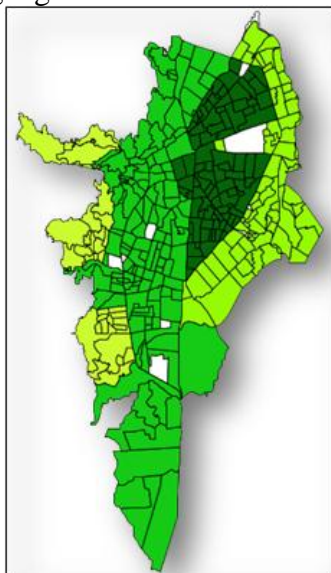
SANTIAGO DE CALI

Santiago de Cali es una ciudad constituida por poblaciones provenientes de diferentes lugares del país fundamentalmente, del Cauca, Nariño, Eje Cafetero y otras zonas del Valle del Cauca. El crecimiento de Cali como centro urbano se desata a partir de la década de 1950. Durante las décadas del 1960 y 1970, se da un crecimiento demográfico acelerado y un crecimiento de la economía en los sectores del comercio y finanzas. La ciudad pasa de 284.186 habitantes en 1951 a 991.549 en 1973 (González & Sánchez, 2006). En esta medida, la ciudad se consolida como una de las concentraciones urbanas más importantes de la región sur-occidente y del país.

La ciudad de Cali presenta una diferenciación socio-geográfica en cuatro grandes corredores sociales. Dos de ellos corresponden a los asentamientos residenciales donde se concentran la mayor parte de los sectores populares de la ciudad: a) el corredor social de la periferia pobre de ladera, comunas 1 y 20, y parte alta de la comuna 18, así como algunas áreas subnormales en la periferia alta de la comuna 2; y b) el corredor social de la periferia pobre en la parte plana de la ciudad, conformado por el Distrito de Aguablanca (comunas 13, 14 y 15), y las comunas adyacentes con algunas características comunes (6, 7, 10, 11, 12, 16 y 21). Este segundo corredor constituye la franja oriental de Cali, la más próxima al río Cauca en su gran mayoría compuesta por terrenos con un nivel del suelo por debajo del cauce del mismo río, y por ello, una zona de antiguos terrenos inundables⁴¹, cada vez que se presentaba un aumento del caudal del Cauca (Urrea Giraldo & Murillo Cruz, 1999 : 1).

Santiago de Cali es habitada actualmente por aproximadamente 2'319.655 habitantes, el 13% son jóvenes entre los 15 y los 29 años y, según cifras del censo 2005, el 26% de su población se reconoce como afro descendiente⁴² (Departamento Administrativo de Planeación, 2013). La espacialidad actual de Cali se puede describir a partir de 4 *regiones socio-geográficas* constituidas a partir de similitudes en niveles de ingreso y estrato socioeconómico (figura 2).

Figura 2. Regiones Socio-geográficas de Cali.







Fuente: Elaboración propia con base en Departamento Administrativo de Planeación (2013).

⁴¹“En la actualidad existen las lagunas de El Pondaje y la de Charcho Azul, las cuales formaban parte anteriormente de un solo sistema de lagos denominado Aguablanca, que cubría la mayor parte de la vertiente occidental del río Cauca al pasar por las tierras orientales del municipio, y que en realidad hacía parte del cauce original del río hasta los años 40. En los años 50 y 60 esta zona fue de cultivos inundables, incluso hasta los años 70, la parte más oriental y cercana al Cauca, cuando el fenómeno de urbanización periférica se ha iniciado” (Urrea Giraldo & Murillo Cruz, 1999 : 1).

⁴²Cabe resaltar que la mayoría de esa población se concentra en la periferia oriental, particularmente las comunas 13 y 21 presentando según Departamento Administrativo de Planeación (2013) la mayor cantidad de población afro concentrada en proporción a su número de habitantes.

La distribución espacial de los estratos socio-económicos (tabla 4), muestra una dinámica espacial de segregación en la ciudad. Por una parte las periferias (oriente y ladera) donde predomina el estrato 1 y 2, una zona de sectores populares (centro-oriente) donde predomina el estrato 3 y la zona “corredor” donde predomina el estrato 3 y 5. En la periferia oriental habitan 961.401 personas y la zona de ladera está habitada por 268.521 personas, en estas dos áreas, que son las más pobres de Cali, habitan 1.229.922 personas, es decir el 53% del total; en estas comunas están las mayores densidades de población de la ciudad.

Tabla 4. Estratos predominantes por comuna y región socio-geográfica.

Región	Comuna	Estrato (comuna)	Estrato predominante(región)
Periferia Oriental 	6	2	1 y 2 El corredor de periferia pobre, ubicado en la franja oriental plana de Cali o conglomerado oriente
	7	3	
	13	2	
	14	1	
	15	2	
	16	2	
	21	1	
Periferia Ladera 	1	1	1 Periferia pobre de las laderas occidentales conglomerado ladera
	18	1	
	20	1	
Corredor 	2	5	3 y 5 Concentración residencial de las elites siguiendo el eje norte-sur de la avenida primera y la calle quinta o conglomerado corredor
	3	3	
	9 (zona sur)	3	
	10 (zona sur)	3	
	17 (zona sur)	5	
	19 (zona sur)	4	
Centro Oriente 	4	2	3 Comunas pericéntricas de estratos 2 3 y parcialmente 4, entre clases populares estabilizadas y clases medias o centro-oriente.
	5	3	
	8	3	
	9 (zona norte)	3	
	11	3	
	12	3	

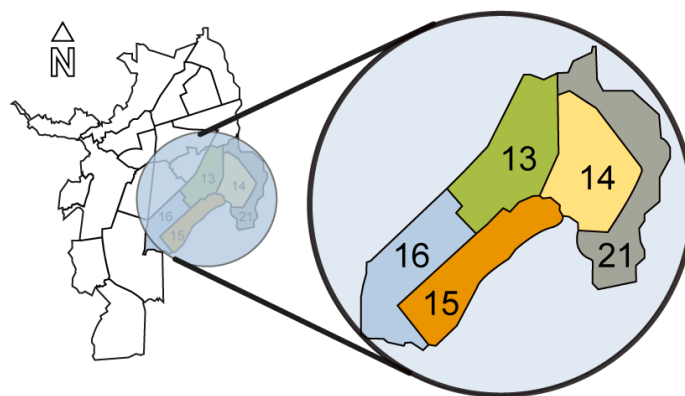
Fuente: Elaboración propia con base en Departamento Administrativo de Planeación (2013).

Resulta preocupante que más de la mitad de su población se encuentra viviendo en medio de la pobreza. Según el director del SISBEN, “más de un millón 800 mil caleños de los estratos 1, 2, y 3, quienes conforman el 85 por ciento de la ciudad, tienen altos niveles de pobreza” (Caracol.com, 2011). Por otra parte, un porcentaje de desempleo de 32% (uno de los más altos del país) y el “60% de las personas activas laboralmente en la ciudad están en el subempleo” (ElPais.com, 2011).

Sin duda alguna, Cali es una ciudad de profundas inequidades sociales que se hacen visibles incluso en su configuración espacial, estos dos elementos han constituido “tres ciudades diferentes”. La ciudad-centro con amplias zonas para la recreación, el deporte, la cultura, amplia oferta educativa, el gran comercio, las finanzas, niveles altos de consumo, etc., y las ciudades de la periferia (ladera y oriente) donde se concentra la pobreza, la precariedad y un sin número de derechos no garantizados por el Estado.

El oriente de Cali (figura 3), es un espacio muy diverso que incluye una serie de comunas con orígenes históricos y grupos poblacionales también diversas. Según el Observatorio Social de la Alcaldía de Cali (2008-2011), el total de homicidios en las comunas 13, 14 y 15 suman el 14% de los homicidios que en ese año se dieron en Cali. Tan solo en la comuna 21 se dan 93 homicidios, en aquel momento cuando aún el conflicto era bajo. Por otro lado, se observan en la comuna 16, 105 homicidios. Estas zonas, representan los niveles más altos de violencia en relación a otras comunas de Cali.

Figura 3. Comunas de mayor violencia Cali 2011.



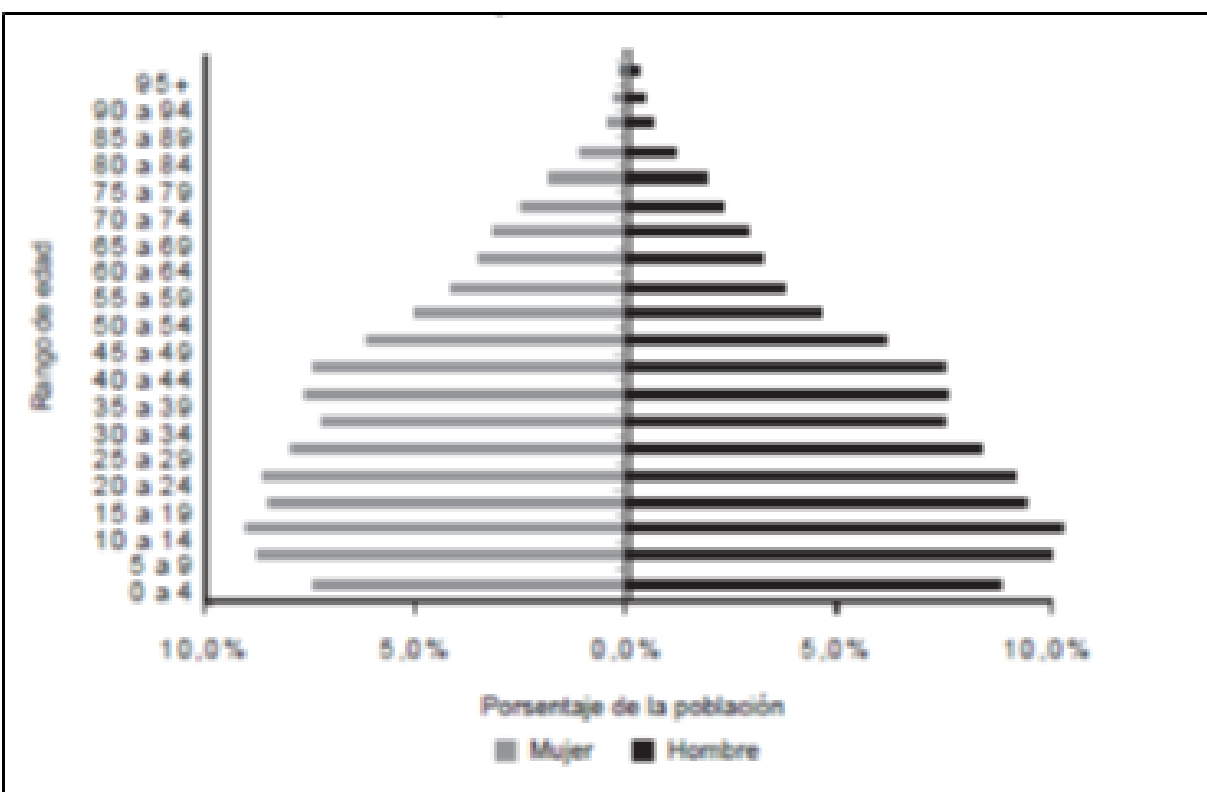
Fuente: Elaboración propia con base en Departamento Administrativo de Planeación (2013).

LA COMUNA 13

Según las cifras del DANE 2005, el 37,9% de la población que reside en la comuna 13 se auto reconoce como raizal, palenquero, negro, mulato, afro colombiano o afrodescendiente.

En cuanto a la población, los resultados del censo de 2005 muestran que en esta comuna habita el 8,3% de la población total de la ciudad, es decir 169.659 habitantes. De los cuales el 47,8% son hombres (81.092) y el 52,2% restante mujeres (88.567). Esta distribución de la población por género es similar a la que se presenta para el consolidado de Cali (47,1% son hombres y 52,9% mujeres) (figura 4).

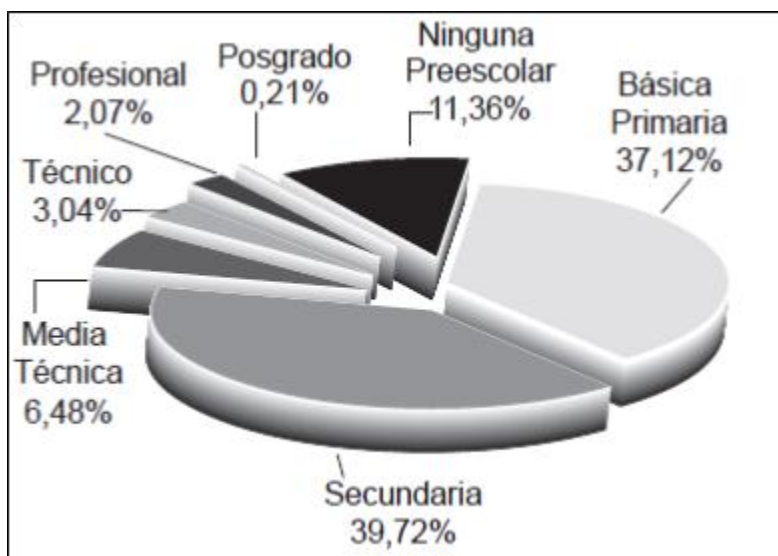
Figura 4. Pirámide Poblacional Comuna 13.



Fuente: DANE. Censo poblacional 2005 En: (Alonso, 2007: 68)

La figura 5 muestra que la comuna 13 está compuesta en su mayoría por personas cuyo nivel educativo es básica secundaria (39,7% de la población total de la comuna), seguidos/as con personas con básica primaria con un (37,1% de la población total de la comuna), mientras que las personas que cuentan con algún nivel de educación superior representan para el total de la comuna un 11,8%. Lo anterior pone en el panorama la necesidad instalada en las organizaciones comunitarias, de fortalecer habilidades de lectura y escritura y brindar alternativas para la reflexión y para la construcción de proyectos de vida alternativos por parte de las personas del sector.

Figura 5. Composición de la población de la Comuna 13 por máximo nivel educativo alcanzado.



Fuente: DANE. Censo poblacional 2005 En: (Alonso, 2007: 69)

ASOCIACIÓN “CASA CULTURAL EL CHONTADURO”⁴³

“...y en los andamios de la vida,
con palustres de hermandad,
fabricaremos algún día,
la casa de la igualdad...”
Cheo Feliciano

Foto: Fernando Rodriguez | 2013



Sede Casa Cultural El Chontaduro

La Casa Cultural El Chontaduro es una organización comunitaria/popular que se gestó en 1982 de la mano con el crecimiento vertiginoso del Distrito de Agua Blanca, en medio de lodo, zancudos, calles sin pavimento, sin agua, energía, ni alcantarillado, con actores armados combatiendo por encima de la ilusión de muchas personas desplazadas que llegaron al Distrito de Agua Blanca en busca de un espacio propio para vivir. Se convirtió en un espacio de encuentro para personas de todas las regiones de Colombia, mayoritariamente de la región Pacífica. Los/as habitantes de este sector además de enfrentarse a condiciones precarias de vivienda y situaciones de violencia, tenían que hacerle frente a la falta de posibilidades de salud y educación.

Sensibilizadas por la situación de exclusión que se vivía, un grupo de personas entre integrantes del sector y visitantes de diferentes nacionalidades; suiza, alemana, española,

⁴³Reseña de la organización actualizada a abril de 2014 por Ángela Mañunga Arroyo estudiante de Trabajo Social de la Universidad del Valle.

estadounidense⁴⁴; empezaron a pensar la posibilidad de un espacio que permitiera el encuentro de culturas, la creatividad, la organización comunitaria, el fortalecimiento de las raíces étnicas de los habitantes de la zona y además que fuera un lugar de apoyo educativo para las familias que no podían acompañar a sus hijos/as durante el día, debido a las intensas jornadas del “rebusque” para la subsistencia. Es así como se empieza a consolidar el proyecto de la Casa Cultural El Chontaduro.

“**Casa**” porque el sueño es que la misma comunidad se apropie del proyecto y entre todos construyan una gran familia, trenzando redes de afecto, solidaridad y apoyo. “**El Chontaduro**” porque es un fruto de innumerables proteínas que durante muchos años ha nutrido las comunidades del pacífico ya que en el Distrito de Agua Blanca, muchas mujeres sostienen a sus familias con la venta del fruto; se le dio este nombre en honor a ellas⁴⁵.

La Asociación solicitó personería jurídica como una forma de blindaje ante el señalamiento (principalmente estatal) de posibles vínculos con grupos armados o de insurgencia presentes en el sector en la época. El reconocimiento legal se logró el 1 de agosto de 1986; días después se programó la inauguración de la sede, y aunque se recibieron amenazas y desaparición de algunos/as de los/as integrantes, se generaron espacios de reflexión sobre el proyecto pero no se detuvo el proceso.

En el evento inaugural participaron grupos artísticos de danzas, teatro, música, baile popular, entre otros, que no solo se solidarizaron con el acto, sino que año tras año acompañan el caminar del Chontaduro. Desde el comienzo, las redes de solidaridad han sido un punto de apoyo en la resistencia del Chontaduro, por eso una de sus apuestas ha sido la participación y conformación de redes culturales.

⁴⁴Entre personas laicas y religiosas que trabajaban en el sector a partir de un proyecto que se desarrollaba con la parroquia San Luís Beltrán.

⁴⁵La Casa Cultural El Chontaduro sigue su camino, muchas personas de la comunidad se vinculan al proceso y amigos y amigas de Suiza y Alemania se solidarizan con este sueño, desde sus países de origen. La organización "Oekumenische Suppentage" conformada por varias iglesias cristianas de Allschwil/Suiza, como la católica, la protestante y otras; las cuales se unen para realizar una actividad con el objetivo de apoyar algún proyecto en el África o en América Latina; gracias a ésta actividad, se realiza la compra de la sede.

Foto: Archivo de la Organización



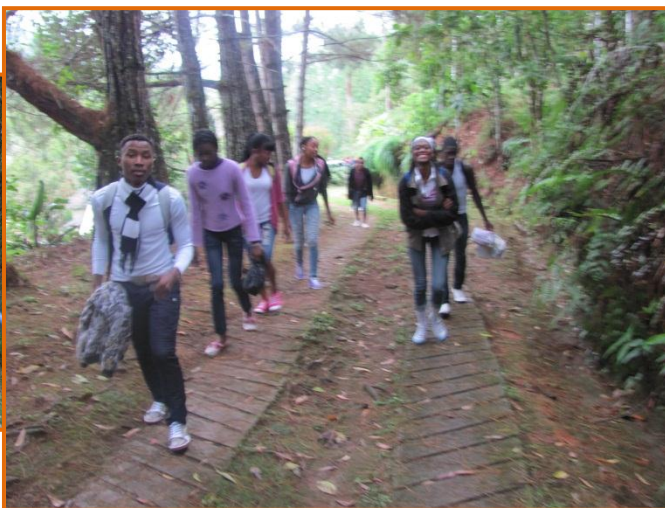
Pancarta para la Semana Cultural de Aniversario 2010.

Como el propósito del Chontaduro desde su fundación es aportar a la construcción de un mundo más humano y equitativo, durante todo su proceso histórico se han generado estrategias que buscan caminar hacia allá a partir de la conformación de espacios creativos: grupos y eventos artísticos orientados bajo los principios de la educación popular; espacios de conversación y formación permanente con temáticas de derechos humanos, ecológicos, políticos, de género; espacios de investigación, consulta, comunicación y lectura.

Entre 1996 y el 2006 se estableció un estrecho vínculo con la fundación Tierra Nueva-Vida Nueva⁴⁶ que trabaja el tema ecológico y tiene espacios naturales que permiten la sensibilización con el medio ambiente. Este trabajo mancomunado fortaleció la permanencia de los diferentes grupos del Chontaduro y el acercamiento de otras personas de la comunidad, a través de encuentros formativos, vacaciones recreativas y paseos ecológicos realizados al espacio natural de la fundación llamado “El Bosquecillo” (finca ubicada en Felidia).

⁴⁶Fundación que desarrolla su trabajo principalmente en Felidia, corregimiento del Valle del Cauca, y tiene sus objetivos enmarcados en el tema medioambiental.

Foto: Archivo de la Organización.



Niños/as y jóvenes de diferentes áreas de la Organización en la finca “El Bosquecillo”

A lo largo de los años, la Casa Cultural El Chontaduro se ha construido y de-construido con los aportes y reflexiones de las personas que han conformado el Equipo Amplio en los diferentes momentos. La tabla 5 muestra la trayectoria de las prácticas de la Organización y las diferentes modificaciones que se presentaron hasta el 2010.

Tabla 5. Trayectoria de las prácticas cotidianas a través de la historia

PERIODO	PRÁCTICAS
1983	Conocimiento del contexto
	Acercamiento a la comunidad
1984-1985	Proyecto de educación no formal: escuela para el refuerzo escolar y alfabetización
	Encuentros culturales de danza libre para la comunidad
1986-1987	Continúa el proyecto de educación no formal: Refuerzo escolar y alfabetización y se fortalece con alfabetización para adultos
	Continúan los Encuentros culturales de danza libre para la comunidad
	Se establecen alianzas con otras organizaciones
	Se crea la biblioteca popular
	Se conforma el primer grupo de danzas
	Se instituye la celebración de la semana cultural
	Se crean las vacaciones recreativas
	Se debilita el proceso organizativo de AFRODESA
	Se conforma el primer grupo de teatro popular
	Se fortalecen las demás prácticas que se vienen realizando
1994-2006	Se cierra la escuela pero se continua con la alfabetización para adultos
	Debido a escases económica, cesan por un año todas las prácticas, menos la biblioteca popular y la alfabetización para adultos
	Se reactivan todas las prácticas
	Se crean nuevas prácticas como celebración del día de la familia, marcha del libro y encuentro de grupos de teatro del Distrito
	Se comienzan a formalizar las relaciones laborales
	Se establecen alianzas con la red de bibliotecas
	Se realizan las actividades en la finca El Bosquecillo
	Se programan los primeros encuentros de estudio en la finca
	Las prácticas se organizan por campos
	Todos los miembros comienzan a contar con prestaciones sociales
	Se crean los grupos de lectura y escritura creativa
	Se vinculan mujeres a las actividades desde una perspectiva de género y multiculturalismo
	Se fortalece la celebración de la semana cultural
	Se cuenta con un equipo de trabajo permanente y con un Equipo de coordinación, quienes comienzan a realizar reuniones de planeación y

	evaluación
	Se conforman más grupos de danzas y se da un reconocimiento importante a las danzas principalmente afrocolombianas.
	Celebración de los 20 años de la organización e inauguración de la nueva sede
	Se inicia con una sistematización y recuperación de las memorias que después se pierde
2006-2009	Inicia proceso de asesoría externa que implica incluir una visión administrativa al proceso
	Se formalizan las evaluaciones y pasan a ser mensuales
	Se crean formatos y requisitos para el trabajo con los grupos artísticos
	Se reestructuran los estatutos
	Se comienza a hablar de Programas
	Se crea el grupo de artes plásticas
	Se crea el grupo de música andina y del pacífico
	Se incorporan prácticas como encuentro de parejas, semana del teatro y encuentro de escritores y lectores
2010	Las prácticas se organizan en dos programas: Artístico y Biblioteca popular ⁴⁷
	Se realizan otras prácticas como conversaciones informales, celebración de cumpleaños, almuerzo entre varias personas de la organización, encuentros con colegios públicos, convocatorias, espacios de integración entre los grupos artísticos, reuniones de coordinación del Equipo coordinador, reuniones del Equipo amplio, intercambios interinstitucionales, conocimiento de otras experiencias, convivencias, veladas con los/as jóvenes, encuentros de estudio en la finca, encuentros de familias, entre otros. A estas prácticas se les denomina Actividades Adicionales

Fuente: Tomado de Bernal Carmona & Rojas Potes, 2011.

⁴⁷“Cabe mencionar que no todos los/as integrantes de la organización reconocen estos dos Programas, pues la clasificación de las prácticas por Programas apenas comienza a darse. Del mismo modo, estos Programas no encierran todas las prácticas de la organización, por lo que en este trabajo se ha decidido hablar también de Actividades Adicionales, para agrupar algunas de las prácticas cotidianas que quedan fuera de los Programas” (Bernal Carmona & Rojas Potes, 2011 : 72).

Una vez que la Organización asume la existencia legal, inicia un ejercicio que evidencia inserción de elementos administrativos en su cotidianidad, la creación de misión, visión y demás configuraciones para el espacio. Estos elementos se construyeron de forma colectiva y permanecieron hasta el 2012. A partir de ese año y hasta el 2014 se inician diferentes procesos de reflexión para renovar el horizonte organizacional y presentarlos de manera que reflejen con mayor fidelidad los objetivos del trabajo organizativo. Desde ahí, se actualizan los estatutos de la Organización, se reconstruye el horizonte organizacional (misión, visión, organigrama) y se definen cinco líneas de acción que agrupan las diferentes prácticas que se desarrollan cotidianamente.

Líneas de trabajo:

Mujer y Género: Desde esta línea se busca que las mujeres del Distrito de Agua Blanca fortalezcan sus capacidades para la participación en procesos organizativos y de transformación de sus realidades desde una perspectiva de género.

Niñez y juventud: En esta línea se busca ampliar la capacidad crítica, organizativa y de transformación de realidades en niños/as y jóvenes del Distrito de Agua Blanca. Esta línea tiene 4 componentes: formación y expresión artística, empoderamiento y organización juvenil, emprendimiento y promoción y animación a la lectura y escritura.

Étnico racial: Aquí se busca que la comunidad del Distrito de Agua Blanca fortalezcan su identidad étnica. Desde aquí se tendrá en cuenta dos componentes: uno, encuentros étnicos (conversatorios, foros, seminarios talleres) y dos, actividades folklóricas (Encuentro de danzas por pareja, la noche andina, encuentro de danzas infantil).

Investigación: Aquí se busca que la comunidad construya conocimiento sobre su realidad social, posibilitando la reflexión permanente acerca del contexto y la búsqueda de transformación de las realidades.

Organización y gestión: Desde aquí se busca fortalecer las capacidades organizativas, de gestión y conocimiento para proponer y formular iniciativas y proyectos acordes a las prioridades y necesidades de la comunidad. En esta línea se agrupan tres componentes; acompañamiento a grupos de formación, fortalecimiento organizacional y gestión de recursos.

El proceso de la asociación Casa Cultural El Chontaduro, ha sido construido de manera colectiva, con la presencia, las voces y las manos de mucha gente de Colombia y otras nacionalidades, ha resistido durante su existencia a las agresiones de los sectores armados, a las corrupciones de politiqueros/as, a las condiciones precarias y de exclusión social que se viven en el sector, a las limpiezas sociales, a las oficinas de sicariato y otras amenazas. Desde este espacio se ha participado en la construcción de redes socioculturales, se ha posibilitado la proyección y formación artística y académica de muchas personas de la comunidad, se han formado jóvenes sensibles a la problemática de su comunidad, los/as cuales apoyan y acompañan procesos comunitarios del Chontaduro y de otras comunidades. Se han generado espacios de conversación y encuentro de culturas, se han acompañado a muchas familias en los procesos educativos de los/as menores, se han generado espacios para la sensibilidad ecológica y ambiental, se han liderado eventos artísticos y de proyección comunitaria.

Fotos: Archivo de la Organización 2013



Encuentro realizado por la Red de Mujeres de Oriente. Una de las redes a las que pertenece la Organización.

En los anexos 6 y 7 se presenta la caracterización los/as integrantes de la organización por máximo nivel educativo y las diferentes áreas de formación ofrecidas a la comunidad.

“...y en esa casa señoras y señores,
no habrá distinción jamás,
gente de toditos los colores,
con Juan Albañil toditos podrán entrar...”
Cheo Feliciano

CAPITULO IV

COMO LO HACE EL CHONTADURO: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO REALIZADO POR LA ORGANIZACIÓN ENTRE LOS AÑOS 2012 Y 2014

“...Somos libres de inventarnos a nosotros mismos.
Somos libres de ser lo que se nos ocurra ser.
El destino es un espacio abierto y para llenarlo como se debe
hay que pelear a brazo partido contra el quieto mundo de la muerte
y la obediencia y las putas prohibiciones”
Eduardo Galeano

Foto: Archivo de la Organización.



Mural realizado por algunos/as integrantes de la Casa Cultural El Chontaduro en el primer ejercicio de construir misión y visión en el 2006.

El objetivo de éste apartado es describir y analizar el proceso administrativo realizado al interior de la organización durante los años 2012 a 2014. La administración está presente en todas partes. Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

“Naturalmente, podemos también decir que administrar es *hacer*, es *garantizar que las cosas se hagan*; es *encuadrar y motivar a los otros de modo que realicen lo que deben hacer*, etc. Se sobreentiende, todo ello, de manera voluntaria, en general. Pero el debate permanece, en gran medida, abierto con respecto a la historia, la naturaleza y las modalidades de la práctica del trabajo del administrador” (Aktouf p.19)

A continuación se describen, a partir del análisis documental, la entrevista, el grupo de discusión y la observación participante, los diferentes elementos del proceso administrativo que realiza la Asociación Casa Cultural El Chontaduro, para analizar forma en que la Organización los desarrolla.

1.1. PLANIFICACIÓN/PLANEACIÓN

En el proceso entendido desde la administración como planeación, se establecen los objetivos y condiciones de trabajo para proyectar logros y anticipar inconvenientes. Frente a lo anterior, la Organización realiza varios ejercicios:

Inicialmente, desde la figura de planeación estratégica podemos encontrar que la Organización ha avanzado en la construcción de misión, visión⁴⁸:

Misión: La Casa Cultural El Chontaduro trabaja por el fortalecimiento, preservación y defensa de los Derechos Humanos, la Identidad Étnico-Racial, la Equidad de Género, el Medioambiente y el Patrimonio artístico y cultural de Cali y Colombia desde la No Violencia y la implementación de programas y proyectos que permitan el desarrollo integral de las comunidades.

Visión: La Casa Cultural El Chontaduro se proyecta como una organización que fortalece, promueve y defiende procesos comunitarios y formativos que contribuyan a la participación, incidencia política y desarrollo integral de las comunidades en Cali y Colombia para la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Frente a esto es importante señalar que la construcción de la misión y la visión ha cambiado a lo largo de los años, se ajusta a la comprensión y proyección que el equipo de trabajo va consolidando de la Organización y las necesidades que identifican en el entorno comunitario. También se ha realizado un organigrama que, si bien responde a la planeación estratégica, será revisado en la función de organización.

⁴⁸Tomado de los Estatutos de la Organización



Talleres para reflexionar y reestructurar la misión, visión y objeto social realizados entre el 2013 y el 2014.

(...) Hay objetivos para el equipo, porque el equipo también es un equipo la mayoría jóvenes que han estado vinculados también ahí al mismo Chontaduro, entonces también hay objetivos para el equipo, qué queremos que se alcance con el equipo, hay objetivos también en términos generales para la organización y la comunidad, hacia dónde, qué está pasando con la comunidad y entonces qué nos proyectamos hacia la comunidad y hay objetivos directamente planteados para los procesos grupales (...) (Entrevista semi-estructurada)

Para la Organización y la Comunidad

El equipo de trabajo se encuentra para reflexionar sobre las necesidades de la comunidad y el contexto que sirve de epicentro para su acción, (a partir de diferentes procesos de evaluación que se dan en El Chontaduro y que se describirán más adelante). A partir de ello, se define una temática para trabajar durante el año desde las diferentes líneas de acción y se desprenden los objetivos, proyecciones y cronograma de trabajo (ver anexos 8-9).

(...) sí realizamos un cronograma de trabajo que lo hacemos antes de comenzar el año de trabajo con la gente, con la comunidad, y lo hacemos después también de haber evaluado el año anterior, de mirar qué funcionó que no y hacia dónde queremos direccionar entonces el año que sigue, de acuerdo a los logros o de acuerdo a las dificultades que hemos tenido el año anterior. Para realizar la planeación siempre tenemos en cuenta una temática que es la que se va a trabajar anualmente, una temática que concertamos entre todos igual y la temática igual gira como entorno también como a lo que está pasando en el entorno a qué necesidades, cuál es la necesidad como urgente en el momento, en este tiempo, entonces escogemos temáticas como la identidad por ejemplo como la herencia cultural, en este caso, este año la paz desde los sectores populares, entonces a través de esa temática que escogemos para trabajar durante el año, se desencadenan como las actividades que se van hacer, el trabajo en los grupos también gira como entorno a la temática del año (...) (Grupo de Discusión)

El siguiente es un fragmento de las proyecciones de la Organización realizadas en la jornada de evaluación del año 2012 y planeación del año 2013

(...) En la parte organizativa; fortalecer la asamblea y la junta, que se pueda vincular a otras personas en cada una de ellas y encontrar estrategias de integración, participación y compromiso. En cuanto al equipo coordinador amplio; vincularlo más a las dinámicas del Chontaduro, propiciar más espacios de encuentro y formación, que fortalezcan la capacidad crítica y la identidad con el proyecto, desde los fines, criterios y quehaceres. En la parte administrativa; retomar los elementos que se han incorporado, poner al día los impuestos y legalización de los lotes y casas del Chontaduro (...) (Archivo de la Organización, evaluación y planeación 2013)

Para el Equipo Amplio de Trabajo

En los ejercicios de planeación que realiza la Organización, hay un espacio dedicado a construir objetivos que fortalezcan y proyecten el equipo de trabajo. Lo anterior se materializa en tres actividades concretas:

- Grupo de estudio: Espacio realizado una vez por semana y abierto para todos/as los/as integrantes de la Organización y personas de la Comunidad interesadas. Al interior de éste espacio se trabajan conceptos asociados a la temática escogida para abordar durante el año, y se reflexiona sobre acontecimientos sucedidos durante la semana en la Comunidad, Ciudad y/o País. También se constituye como un espacio para el fortalecimiento de la lectura y la escritura. Los conceptos y temáticas son reforzados con salidas pedagógicas a seminarios, talleres, conversatorios, foros y demás espacios que puedan enriquecer la dinámica interna del equipo.

Fotos: Archivo de la Organización.



Integrantes de la Organización en diferentes actividades de estudio.

-Jornadas de estudio: Como se puede apreciar en el anexo 9, durante el año se plantean tres jornadas de estudio, dos de ellas se realizan en la sede de la Organización en Cali y una en la sede de una organización con la que se trabaja en red ubicada en Felidia. Estas jornadas están dedicadas a los/as integrantes del equipo amplio de trabajo, integrantes de la junta directiva y la asamblea de la organización y amigos/as cercanos al proceso. Su sentido es reflexionar sobre los objetivos de la Organización y sus prácticas cotidianas y sobre los procesos vitales que acompañan la Organización y la dotan de contenido, es decir, los proyectos de vida de los/as integrantes del Equipo de trabajo (ver anexo 10).

A partir de estos espacios de reflexión se generan conversatorios con la Comunidad para recoger percepciones y alternativas frente a las dinámicas del sector. Un ejemplo de lo anterior es el conversatorio ¿A quién le duelen nuestros muertos? realizado en el 2013 como una manifestación pacífica, comunitaria y espacio de encuentro para reflexionar y construir alternativas frente a las situaciones de violencia a las que se ven expuestos los/as jóvenes del sector.

Es importante señalar que ninguno de estos espacios formativos es concebido por la Organización como entornos donde hay un saber experto y otros/as dispuestos/as para el aprendizaje; contrario a esto, se crea un entorno para el intercambio de saberes, experiencias y la construcción colectiva de preguntas y respuestas, de conocimiento y alternativas frente a las problemáticas del contexto.

Fotos: Archivo de la Organización.



Conversatorio Comunitario ¿A quién le duelen nuestros muertos?

-Integraciones de equipo: Desde la cosmovisión de la Organización, fortalecimiento del equipo no implica sólo procesos de aprendizaje y reflexión, también envuelve la necesidad de establecer lazos, de encontrarse en espacios que no estén configurados por actividades laborales. Estos espacios se dan día a día en el compartir cotidiano de la aromática y el café, del almuerzo y el helado, de las cervezas, del trabajo colectivo, en fin. Para resaltar la importancia que la Organización otorga a estos procesos de encuentro, aparecen dos espacios en el año, pensados para que el equipo amplio pueda compartir y relacionarse en otros escenarios y fortalecer los lazos creados durante el caminar colectivo.

Foto: Archivo de la Organización.



Integración de Equipo- Finca “El Bosquecillo”

Para los procesos grupales

Como las otras planeaciones realizadas por la Organización, las de los procesos grupales se consuman a partir de la evaluación de los diferentes espacios. Posterior a esto se construyen las proyecciones para cada línea de acción y proceso grupal al interior del Chontaduro. Cada espacio realiza un ejercicio de proyección que es retroalimentado por los/as otros/as integrantes del equipo de trabajo y tomando este ejercicio como referencia, se construye la planeación.

(...) hay equipos pequeños dentro del equipo amplio como el equipo de danzas, el equipo de teatro, el equipo de artes plásticas, el equipo de música y entonces estas personas se encargan como de mirar cómo, qué es lo que van a hacer en conjunto para el año y qué van a hacer individual, y ahí siempre estamos también acompañando las dos personas que coordinamos (...) en las actividades de los grupos como tal, es como la planeación que se hace previa a cada encuentro con los muchachos, que la temática que se va a tratar, el taller hacia qué va dirigido, entonces es como una planeación, una planeación antes de una clase, una planeación antes de alguna actividad (...) (grupo de discusión)

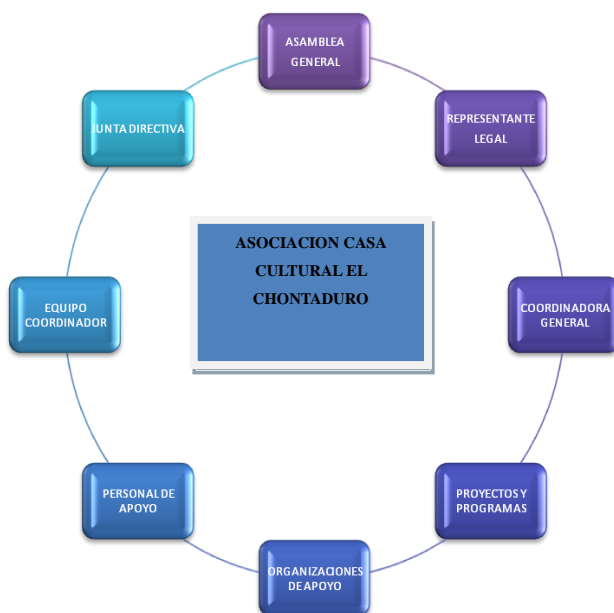
A lo largo del apartado se evidencia que la Organización se enmarca en la creación de objetivos y metas claras a partir de las cuales define diferentes acciones, propuesta presente en la planeación por objetivos. Método donde las metas son definidas en conjunto entre quien(es) administra(n) y, en este caso, el equipo de trabajo, también se especifican responsabilidades en función de los resultados esperados (Robbins, 2000).

1.2. ORGANIZACIÓN

Desde la noción de organización se plantea la distribución del trabajo, tareas y responsabilidades al interior de la Organización. Para ello se presentan a continuación los diferentes procesos realizados por la Casa Cultural El Chontaduro:

Inicialmente es necesario observar en la figura 6, el organigrama:

Figura 6. Organigrama de la Asociación Casa Cultural El Chontaduro.



Fuente: Archivo de la Organización. Organigrama vigente a 2015.

Siendo el diagrama que representa la estructura formal de la Organización, se puede apreciar que en él subyace la idea de no jerarquía, aunque están presentes varios niveles de organización a través de los órganos que componen la estructura.

De la imagen se puede abstraer el temor, que suele ser recurrente, en espacios comunitarios, a reconocer la presencia de jerarquías al interior de las organizaciones. Esto se evidencia en el organigrama de la Casa Cultural cuando la asamblea, la junta directiva y el equipo coordinador aparecen en el mismo nivel de programas y proyectos; por lo general estos últimos no aparecen en las estructuras organizacionales, sino los departamentos, cargos, líneas o divisiones que se encargan de los mismos.

En el anexo 6 se hace evidente que hay diferentes niveles de participación en las personas que integran la Organización y ello hace evidente la presencia de jerarquías al interior de la misma, este aspecto se retomará en lo relacionado a la toma de decisiones.

Frente a la distribución de tareas sus integrantes señalan que


(...) primero empieza desde el sentir, porque no es como uno sentirse obligado a hacer sino que hay diferentes actividades y de ahí se va proponiendo de una forma libre pues quien se hace cargo de cada actividad, después como de delegar esas funciones pasamos ya ahora sí como a la ejecución (...) (grupo discusión)

Equipo Coordinador (ver conformación en el anexo 6)

El equipo coordinador al interior de la Organización tiene unas tareas concretas que se distribuyen inicialmente teniendo en cuenta las afinidades, habilidades o intereses de trabajo y que se han caracterizado al interior del Chontaduro de la siguiente manera:

-Administrativas: Relacionadas con el manejo de recursos económicos y la coordinación del recurso humano. En el anexo 11 se puede apreciar la matriz empleada para la ejecución presupuestal y cómo entre los gastos que debe asumir la Organización se encuentran la renovación en Cámara de Comercio, gastos bancarios y de impuesto Predial, los anteriores gastos como se mencionó anteriormente, se hacen con un estatus empresarial por norma nacional. De igual forma se hace evidente que aunque la Organización cuenta con recursos de otras organizaciones amigas o con las que se encuentra ejecutando proyectos, debe gestionar aportes propios por una parte porque los recursos que ingresan no son suficientes para cubrir los gastos, y por otra, por el requerimiento desde instituciones (particularmente de cooperación internacional) de presentar contrapartidas y aportes en los proyectos como condición para la financiación.

En las actividades de manejo de recursos también se contempla la comunicación con entidades, organizaciones y amigos/as de otros países que financian y apoyan la organización; trámites legales (notariales, cámara de comercio, bancarios, etc.). En la figura 7 se puede apreciar el formato usado por el Chontaduro para manejo de recursos económicos internos o recursos de caja menor.



ASOCIACIÓN CASA CULTURAL "El Chontaduro"
 NIT. 805.001.048-8
 DIAG. 2659 # 725 25 B/MARROQUIN III A.A. 8668 P.J 1249
 TELEFONO: 437 0794 - 402 1563 CELULAR: 311 593 2656

Recibo de Caja Menor

Nombre:	DÍA	MES	AÑO
Dirección:			

CANT.	DETALLE	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
		SUBTOTAL	
		RETENCIÓN EN LA FUENTE	
		TOTAL	

FIRMA BENEFICIARIO

PROYECTO

Frente a la coordinación del recurso humano, se plantea la comunicación y acompañamiento al equipo. Estas actividades agrupan la comunicación interna, es decir con el equipo amplio; la externa, es decir los comunicados de la Organización y proyección de las actividades y documentos a la comunidad a través de las tecnologías de comunicación; el acompañamiento a los procesos grupales y coordinación de jornadas de estudio; jornadas de evaluación y planeación. La convocatoria y comunicación con el equipo amplio se realiza a través de correos electrónicos, mensajes en Facebook, Whatsapp y voz a voz. Las comunicaciones hacia la Ciudad se hacen de la misma manera, desde las páginas y blogs que maneja la Organización, con afiches y volantes y con la estrategia voz a voz.

-Equipos e Infraestructura: Actividades relacionadas con arreglo, mantenimiento y compra de equipos; jornadas de aseo y arreglo de los espacios.

89

Fotos: Archivo de la Organización.



Integrantes de la Organización en diferentes espacios relacionados con las redes de trabajo, en las imágenes se pueden apreciar integrantes de R.O.L. Colectivo y de la Red de Educación Popular.

Es importante señalar que el equipo coordinador se encuentra semanalmente para evaluar la dinámica de trabajo y planear actividades y encuentros con el Equipo Amplio. A continuación se presenta la agenda para una de las reuniones de planeación realizadas en el 2014

(...) Reunión de equipo coordinador 09-02-2014

Orden del Día:

Inicio del Chontaduro

Biblioteca

Música andina

Teatro

Danzas

Reunión Equipo

Arreglo y compra equipos

Varios

Colectivo Oriente

Telepacífico (...) (Notas de campo, reunión equipo coordinador 2014).

Equipo Amplio (ver conformación en el anexo 6)

(...) hay otras tareas que no están ahí directamente y que nos las repartimos en las reuniones que hacemos mensuales como por ejemplo, ¿cómo organizamos el mes cultural?, ¿cómo organizamos el encuentro de estudio?, entonces igual, cada uno se anota allí, o como que nos lo distribuimos de acuerdo a las inquietudes de las personas que habemos [sic] ahí, eso es más, un poco más democrático, cada uno dice si bueno yo me puedo encargar de esto, yo de esto, pero las dos personas encargadas que estamos de tiempo completo entonces

estamos mirando que estas cosas realmente se den, estamos pendientes entonces también de los equipos para ver qué falta, cómo es y en caso tal de que algo falte o falle, entonces nosotras nos metemos más directamente como en la organización (...) (entrevista semi-estructurada)

Las tareas cuya realización asume el equipo amplio son las actividades de cara a la comunidad (conmemoración del día de la mujer; mes de muestras; aniversario; conversatorios; jornada por los Derechos Humanos –Derechos al Derechos-; entre otras). La distribución de tareas y responsabilidades para estos espacios se hace en el marco de una reunión que se realiza cada mes con los/as acompañantes de los procesos grupales y la reunión mensual del Equipo Amplio (ver anexo 12). Como se ha mencionado anteriormente, para efectuar dicha distribución se apela a las inquietudes, afinidades, habilidades e intereses de los/as integrantes del Equipo. En la tabla 6 se evidencia la distribución de actividades para las vacaciones recreativas en el 2014.

(...) Pues yo creo que también está el reunirnos antes y mirar como que cosas faltan, que cosas hay que mejorar o de pronto cambiar porque a veces igual en el camino uno se da cuenta que tiene que cambiar cosas entonces están esos encuentros como para ultimar detalles, si hay que invitar grupos o personas dependiendo la actividad, pues las cartas de invitación, el contacto con los grupos como tener todo concreto antes de que sea el evento, de igual forma también hay que rescatar que eso nos sirve para delegar funciones porque como es una actividad grupal, que cada uno sepa cuál es su responsabilidad y de esa misma forma pueda ejecutar y llevarse con grandes éxitos lo planeado porque cuando cada uno sabe de qué se va a encargar, entonces el otro no está ahí como diciéndole o recordando su responsabilidad sino que todos estamos como enfocados y conectados frente a lo mismo entonces estamos girando y hablando el mismo idioma (...) (grupo de discusión)

Tabla 6. Acuerdos y Tareas Vacaciones Recreativas 2014.

ACUERDOS Y TAREAS			
Tarea	Fecha	Responsable(s)	Observaciones
Poner en red (atrapa-sueños) el nombre de cada niño/a con su significado Decorar con fotografías de las anteriores vacaciones	LUNES 24	Paola y Valentina	
Poner un letrero con el nombre de las vacaciones		Andrea	
Dinámica de presentación		Valentina	
Presentación equipo vacaciones, tema y cronograma actividades		Cada Equipo	
Por grupos recoger las emociones y percepciones que nos genera el barrio y socializar		Ángela	

REFRIGERIO		Humberto	
Reunión de Padres y Madres	21 DE NOVIEMBRE 7PM		
Convocatoria	MARTES 18 6PM	TODO EL EQUIPO	
Próxima Reunión Planeación Vacaciones	MARTES 18 6PM	TODO EL EQUIPO	TENER PRESENTE EL LISTADO DEL AÑO PASADO ESCOGER NOMBRE VACACIONES RECREATIVAS

Fuente: Notas de campo. Noviembre 2014.

1.3. DIRECCIÓN/EJECUCIÓN

En la ejecución como está concebida en el proceso administrativo se tienen en cuenta la planeación y organización para la realización de las diferentes actividades. En la Casa Cultural no se desarrolla un ejercicio diferente, desde la planeación y la distribución de equipos de trabajo se plantean escenarios diferentes frente a las metas plantea y se proponen alternativas según se consolidan las situaciones. La flexibilidad como característica en la organización comunitaria/popular es generada particularmente por la articulación de la comunidad a la mayoría de sus actividades.

(...) La manera con que nosotros hacemos el trabajo es desde procesos grupales, desde talleres que organizamos, actividades artísticas que dirigimos para toda una comunidad, y el diálogo y la conversación espontánea y permanente que siempre tenemos tanto en el interior de los grupos y de las personas vinculadas como también hacia afuera (...) esa construcción con la gente siempre es de manera colectiva, no hay una persona que sea la que diga así se hace y ya, sino que lo construimos entre todos de acuerdo a las inquietudes, que tenemos, y que surgen y lo discutimos, y después de la discusión entonces tomamos decisiones (...) (entrevista semi-estructurada)

La Organización construye en el ejercicio de planeación realizado a inicios de año, una guía para ejecutar que se ajusta según las evaluaciones de las actividades, las demandas de la comunidad, los tiempos y demás elementos emergentes en la cotidianidad del proceso. La tabla 7 ejemplifica la ruta general construida por la Organización para el 2013.

Tabla 7. Cronograma de Actividades Casa Cultural El Chontaduro 2013.

ACTIVIDAD	FECHA
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y DE COORDINACIÓN GENERAL	
Evaluación y planeación	Enero30 -3 de Febrero, 5 de Febrero Julio 10- 13 Diciembre-13- 14
Inventario y mantenimiento general	6-10 de Febrero 3- 6 de Julio Todos los últimos viernes de cada mes
Balance contable	Durante todo el año 2 días cada mes
Informe de actividades	Abril 30, Julio 9, Octubre 1, Diciembre 19
Reuniones del equipo coordinador amplio	Una vez al mes
Integraciones equipo coordinador	Julio 15 Diciembre 22
Iniciación de actividades	Febrero13, Agosto 1
Vacaciones Equipo coordinador	Julio 16- 1 de Agosto
ACTIVIDADES DE GÉNERO Día de la Mujer Día de la no Violencia contra la mujer Encuentro afro-feminista	Marzo 9 y 25 Noviembre 1 Noviembre 2 -4
JORNADAS DE ESTUDIO	Marzo 17-19 Mayo 19-21 Noviembre 13-15
ACTIVIDADES DEL PROYECTO ARTÍSTICO	
Salida festival de teatro ibero-americano	30 de Marzo- 9 de Abril
Mes cultural , presentaciones grupos artísticos del chontaduro	Junio (todos los fines de semana de viernes a domingo)
Integraciones de grupos	Julio 7 Diciembre 15
Participación niños en el Petronio	Agosto 15-20
Encuentro de danzas por pareja	Septiembre 1-2
Semana de teatro popular	Septiembre 5- 9
Semana cultural de aniversario	Octubre 15-21
Ensayos y talleres permanentes de los grupos de Danzas, Teatro, Música, Artes plásticas	Toda la semana de domingo a domingo, en las mañanas, tardes y noches
ACTIVIDADES DE LA BIBLIOTECA	
Hora del cuento	Todos los miércoles y los jueves
Video- foro	Todos los Viernes
Reunión de mujeres	Todos los Viernes
Consulta de tareas	De lunes a viernes
ACTIVIDADES ECO-ANBIENTALES	
Vacaciones recreativas	Noviembre 23- 6 de Diciembre

Fuente: Archivo de la Organización.

Desarrollar procesos y actividades teniendo en cuenta a la Comunidad como un agente principal del proceso implica ciertos niveles de flexibilidad al deber modificar la planeación acorde a las necesidades, tiempos, disposiciones y decisiones que se tomen. También incrementa las manifestaciones emergentes no intencionadas durante la planeación, lo que lleva a la Organización a fortalecer herramientas para reaccionar frente a las mismas durante la producción de un evento o la realización de una actividad. Vincular a la Comunidad a la planeación de las actividades no sólo es una metodología que fortalece el entorno y deja capital instalado en la Comunidad, también fortalece la capacidad de agencia y respuesta de la Organización frente a las emergencias que se puedan presentar en el ejercicio de planeación y ejecución.

(...) muchas veces también tiene que ver con los procesos que son procesos colectivos contruidos con los otros y las otras, entonces, en muchas ocasiones se cambia, sencillamente se transforma el objetivo que se tenía, entonces se transforma y se hacen otras cosas o se mira, a veces no (...) (grupo discusión)

Lo anterior se encuentra estrechamente vinculado con la propuesta de contingencia, en este caso, la referencia situacional es el entorno comunitario, los aspectos políticos, de seguridad, socio-culturales que no controla la Organización, pero a los que su accionar está supeditado.

1.4. CONTROL/EVALUACIÓN

(...) evaluando es que uno se da cuenta, qué funcionó qué no funcionó, qué puedo implementar y qué no puedo implementar, entonces ese es uno de los procesos más importantes (...) (grupo discusión)

La evaluación es quizá el único componente del proceso administrativo que las organizaciones comunitarias/populares han interiorizado como propio en sus dinámicas, discursos y sentires. En sus diversas trayectorias se han construido múltiples formas de entenderla y realizarla, ésta es la aproximación a la construcción de la Casa Cultural El Chontaduro frente a la misma:

Procesos grupales

(..) los jóvenes niños los integrantes de los diferentes espacios también tienen ahí como un espacio para hacer como la crítica también ante las actividades en las que ellos están participando (...) para mí otra de las formas y maneras de hacerlo es involucrando un poco más a la comunidad, sí, es como decir que piensa también el papá, el hijo, el hermano, sobre el proceso que se está planteando con los mismos muchachos, sí como vemos esto relacionado a nuestro propio entorno y si en verdad dice o no dice algo o transforma algo para esas mismas vidas no (...) (grupo discusión)

Cada proceso grupal construye escenarios de evaluación donde las voces de los participantes no sólo son válidas sino necesarias. Estos procesos de evaluación están centrados en identificar niveles de pertenencia de los/as participantes de los diferentes grupos; sentires, aprendizajes y reflexiones frente a las temáticas abordadas y las metodologías empleadas por los/as acompañantes. La propuesta de la Organización es que cada acompañante de proceso se encuentre con los/as participantes del mismo para realizar la evaluación. Para este proceso se ha construido un documento guía que puede ser observado en el anexo 13. A continuación se presenta un fragmento de la evaluación intermedia presentada por el grupo de mujeres en el 2013.

(...) Describa los objetivos propuestos para el proyecto:

- Generar lazos de hermandad desde lo femenino
- Buscar recursos para la publicación del libro con las historias iniciales de 5 mujeres
- Desarrollar todo el proceso de edición del libro
- Nutrir el proceso mediante la lectura y las experiencias de otras mujeres

¿Cuál es la percepción de los participantes sobre el proyecto?

Las personas participante sienten que desde el acompañamiento mutuo se ha logrado recrear la percepción del contexto y del mundo, además han logrado avances en los procesos personales y colectivos en torno al empoderamiento de cada un@ y del grupo

¿Cuáles considera sus debilidades y fortalezas en lo metodológico?

Fortalezas

- Se respetan los ritmos y los procesos de todas
- El compromiso para los encuentros cada viernes
- El acompañamiento que desde el grupo nos hacemos unas a otras ha sido significativo para el crecimiento personal, se evidencia en la cotidianidad del grupo donde cada vez es más notoria la voz de cada mujer, su potencialidad, su opinión y vivencia en relación a los temas que abordamos, las reflexiones se desde el lugar social y político de cada una, esto ha permitido que nos enriquezcamos desde el reconocimiento de una vivencia o realidad compartida.

Debilidades

- Puntualidad
 - Capacidad para gestionar internamente y externamente para lograr objetivos (...)
- (Fragmento Informe primer semestre Grupo Mujeres. Archivo de la Organización).

(...) La evaluaciones se hacen teniendo en cuenta los planteamientos de los equipos pequeños, qué han sido las dificultades, cómo va, qué les hace falta, qué se les ha dificultado, también a nivel de lecturas de contexto, como mirando un poco los logros, las dificultades de acuerdo a lo que se han trazado o planteado cada equipo pequeño también para el año (...) (entrevista semi-estructurada)

Actividades

Como insumo de los espacios grupales de evaluación de la Organización, se realizan evaluaciones de las actividades y eventos realizados con y para la comunidad. Éstas son evaluaciones y reflexiones sobre una actividad específica que se pretenda desarrollar varios días consecutivos, así, se evalúa inmediatamente termine la actividad con integrantes de la comunidad que deseen participar del espacio y las retroalimentaciones se tienen en cuenta para el día siguiente pero no necesariamente se consignan en un formato o documento. Las actividades puntuales desarrolladas en un mes (conmemoración mes de la mujer, encuentro de danzas, etc.), se evalúan en el marco del encuentro mensual de equipo siguiente a la actividad.

(...) Pues nos reunimos igual y surge un debate frente qué alternativas se pueden tomar frente a esa situación pues para mejorar el evento que no surgió también como se esperaba entonces pues se toman como las opiniones de todos, se mira también por otros lados, se toman ejemplos, se conversa con otras personas, se buscan como opiniones, no solamente del equipo sino también muchas veces externas para darle pues como otra otro rumbo a ese evento. También se mira si se puede continuar o no, porque el objetivo de la actividad planteada siempre es para que deje un mensaje como tal, ya, y si ese mensaje pues no se logra dejar entonces vemos la manera cómo implementar que ese mensaje llegue, ya, ya sea planteando otra actividad que permita llegar a las personas para la cual está pensada esa actividad (...) Y pues si definitivamente no funciona pues ahí ya igual no se le bota más corriente a eso pues algo que no funciona uno igual para que le va como a botar corriente. Más bien se buscan como soluciones o se buscan otras propuestas ante lo que no funciona. Bueno también ahí siempre se mira por qué no se ha podido lograr y cómo se puede transformar entonces, como reorganizar otra vez el logro (...) (grupo discusión)

Equipo Amplio

El Equipo Amplio tiene diferentes escenarios de evaluación. Inicialmente están los encuentros por proceso grupal donde también se abordan temas relacionados con la participación específica del/la integrante en el proceso que acompaña. Adicionalmente, las reuniones mensuales del Equipo, donde se socializa para posterior retroalimentación, no

sólo la configuración actual del proceso, también del/la acompañante. Otro escenario de evaluación del Equipo son las jornadas de estudio, particularmente una que es completamente dedicada a reflexionar sobre los procesos vitales, proyectos de vida, sentires y preguntas de quienes integran la Organización, su relación con los procesos de la misma y se establecen acuerdos solidarios de trabajo. A continuación la agenda de trabajo para una de las jornadas de evaluación, realizada en el 2013

(...) Lunes Enero 28. Evaluación

1. Lectura de Paulo Freire
2. Evaluación personal: Expresar como se sintió el año pasado en términos de su proyecto de vida. Expresarlo como se desee (escrito, dibujo, poesía, etc.)
3. Expresar cómo se sintió con relación al Chontaduro Expectativas, Logros, Frustraciones
4. Plenaria
5. Receso, Algo de tomar. 15 minutos
6. Reflexionar sobre su proceso en el Chontaduro en general y en relación con los espacios que acompañaron, qué propuesta se tienen para este año.
7. Por parejas reflexionar sobre su participación en las siguientes actividades:

Semanas culturales

Encuentro de danzas por parejas

Vacaciones recreativas

Integraciones de equipo

Día de la mujer

Encuentros de estudio

8. Plenaria de los dos puntos anteriores. (...) (Fragmento Planeación y Evaluación 2013. Archivo de la Organización).

Finalmente pero no menos importante, a mitad, final e inicio de año el Equipo se encuentra para hacer evaluación general de la Organización, desde actividades puntuales, procesos grupales, tareas y responsabilidades, hasta objetivos de trabajo, proyecciones, dinámica interna y externa. La evaluación para el Chontaduro es entendida como un espacio permanente de reflexión y retroalimentación que permite retornar a los objetivos y sentido de los espacios, entrar en comunicación con la Comunidad, analizar y replantear de acuerdo a las necesidades del contexto.

(...) Uno a veces se pone objetivos o propósitos que son a largo plazo y a veces los quiere lograr en corto plazo y pues de todos modos las realidades de la comunidad está que a veces uno piensa que ¡uy eso ya se está dando!, cuando otra vez mira un poco que eso se retrocede, o sea, no es una cosa lineal, no, no se da tan linealmente como a veces se quisiera, por eso uno vuelve y mira, y reestructura objetivos, y bueno en fin; pero sin

embargo lo que uno si podría decir es bueno dijimos que esperamos que cincuenta personas de la comunidad asistan a estos conversatorios que estamos programando, y/o que algunos vecinos de la comunidad ya empiecen como a juntarse y que se saludan entre ellos y bueno a verse un poco más de comunidad, y podría medir si eso se ha logrado o no, y volver y mirar y bueno que más hacemos, cómo organizamos, cómo lo construimos, eso sí en términos más pequeños, más concretos, yo creo que, ahí sí se puede mirar, aunque nosotros también ya somos más, no nos frustramos tampoco por eso, seguimos trabajando y mirando porque sabemos que no es en el tiempo que uno lo estipule, sino también depende también del proceso que se va dando dentro de la comunidad, y como la respuesta, en fin. (entrevista semi-estructurada)

Tras describir las funciones del proceso administrativo realizadas por la Casa Cultural El Chontaduro, podemos inferir tal como se plantea en el proceso administrativo, que dichas funciones se interrelacionan y mezclan de manera que no hay un orden determinado para llevarlas a cabo y que se adecúan a los objetivos y contextos específicos donde se dan.

CAPITULO V

PROCESO ADMINISTRATIVO Y TRAYECTORIA DE LA CASA CULTURAL EL CHONTADURO

“...Merecer la vida es erguirse vertical,
más allá del mal, de las caídas,
es igual que darle a la verdad,
y a nuestra propia dignidad,
la bienvenida!
porque no es lo mismo que vivir,
Honrar la vida...”
Mercedes Sosa



Logo de la Organización Vigente a 2015.

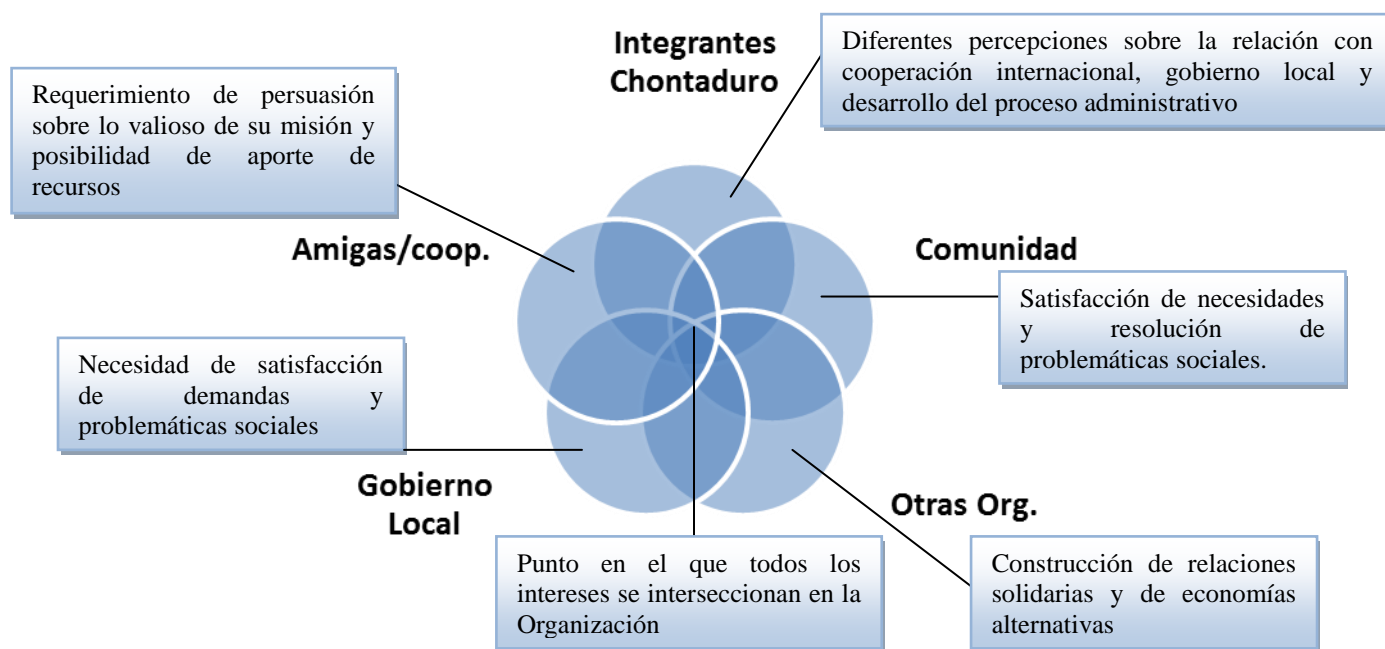
El proceso administrativo ha sido percibido como ajeno a las dinámicas de las organizaciones comunitarias/populares; sin embargo, al describir lo realizado por la Casa Cultural El Chontaduro, se puede apreciar no sólo que al interior de la Organización se realizan las funciones del proceso administrativo, también se evidencia como la Organización dota cada función con sus formas particulares, adaptándolas a su especificidad. Frente a la relación del proceso administrativo con la trayectoria de la Organización, se sugieren algunos elementos para el análisis:

Las organizaciones comunitarias/populares no están lejos de lo administrativo, de hecho, el proceso administrativo hace parte de su cotidianidad aunque ha sido incorporado

lentamente debido a resistencias frente a la administración por ser vista como una herramienta al servicio de la rentabilidad y estabilidad del mercado. Así, el proceso administrativo se ha reflexionado desde uno de sus pilares, la Educación Popular, para ser puesto en marcha desde dinámicas que permitan a la Organización negociar aspectos formales, normativos y demás, pero conservando sus principios y filosofía.

Para continuar con el análisis del proceso administrativo al interior de la Organización retomamos el concepto de campo problemático. El proceso administrativo en la Casa Cultural se configura como un campo (ver figura 8), donde se encuentran los intereses de otras organizaciones comunitarias con las que el Chontaduro busca establecer relaciones solidarias y de economías alternativas, Organizaciones Amigas y/o Cooperantes, el Gobierno Local, la Comunidad y los/as Integrantes de la Organización, cada grupo con una idea sobre lo que deben ser los procesos administrativos al interior de una organización comunitaria/popular y su participación e incidencia en sus prácticas cotidianas.

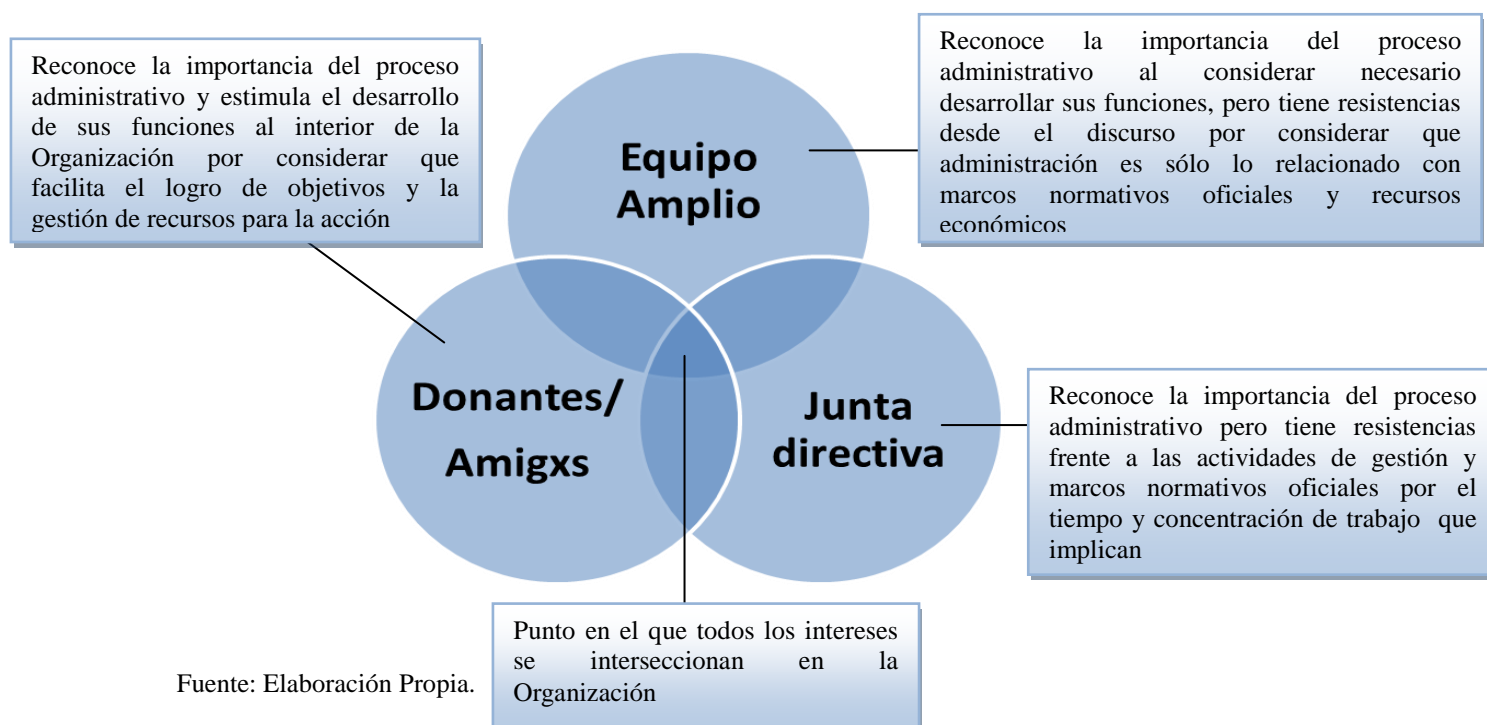
Figura 8. Intereses entrecruzados frente al proceso administrativo en la Organización comunitaria/popular hacia el exterior.



Fuente: Elaboración Propia.

Otro campo que se configura al interior de la Organización (ver figura 9), es el conformado por las percepciones de los integrantes del Equipo Amplio, la Junta Directiva y los donantes amigos/as. Cada uno de estos agentes tiene una visión particular de la administración y de la forma en que desean que la Organización se relacione con esta, en algunos casos, su percepción es que estas actividades sólo descentran las energías de la Organización en el trabajo comunitario.

Figura 9. Percepciones entrecruzadas sobre la administración y el proceso administrativo en la Organización comunitaria/popular hacia el interior.



En la misma línea, y para el caso específico de la Casa Cultural, las funciones de planeación, organización, ejecución y evaluación, se reconocen como valiosas y necesarias, pero no como parte del proceso administrativo. Cómo se puede observar, al interior de la Organización se entiende por función o elemento del proceso administrativo sólo los que se relacionan directamente con los marcos normativos o recursos económicos:

(...) tienen que ver con toda la parte organizativa en este caso pues hablando del Chontaduro, la parte organizativa donde entran como todos los trámites legales, la gestión de recursos ya como de una forma más estructurada, mas organizada, lo que tiene que ver

con pago de nóminas, **con todo este cuento de números que para mí no son como tan agradables** eh entonces para mí procesos administrativos tienen que ver con toda esta parte de papeleos, con toda esta parte como legal de la organización pero pues **resaltando que para mí no es nada nada agradable** (...) (grupo de discusión)

Sumado a la mala publicidad que hacen los organismos administrativos a nivel local y nacional a sus procesos a través de la corrupción y tramitología, las resistencias⁴⁹ de las organizaciones al proceso administrativo están fundamentadas en: Cambios abruptos en las normas y disposiciones que regulan su accionar y dificultades de requerimientos para la gestión de recursos.

Como lo señala la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través de un documento divulgado por su Departamento de Información Pública⁵⁰, muchas ONG en algunos países incurren en prácticas corruptas. Los fondos adquiridos por canales internacionales con frecuencia son mal utilizados y en diferentes ocasiones tienen poco impacto sobre las actividades que dicen promover; también existen organizaciones que representan los intereses de partidos, candidatos o funcionarios públicos.

En Colombia, en la mayoría de los casos, las organizaciones comunitarias son leídas como obstáculos generadores de disenso y conflicto respecto a las acciones del Estado (Ruiz, 2004). Por lo tanto, y acorde al modelo de sociedad imperante, se hizo necesario plantear una serie de normas que definan, limiten y vigilen la naturaleza y acción de las organizaciones no gubernamentales. De esta manera y amparado en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos⁵¹, el país asume la libertad y *necesidad* de regular el funcionamiento de las organizaciones.

⁴⁹ En el caso de la Casa Cultural El Chontaduro, se puede plantear que son resistencias a la corrupción y la tramitología promovida por el gobierno local y las instancias de cooperación y control económico a nivel internacional, resistencias a las lógicas de mercado y las propuestas de rentabilidad en lo social que han permeado la concepción de la Organización sobre proceso administrativo.

⁵⁰ Para mayor información consultar el Departamento de información pública de las Naciones Unidas, sección de Organizaciones No-Gubernamentales. www.un.org.

⁵¹ Artículo 21. Se reconoce el derecho de reunión pacífica. El ejercicio de tal derecho sólo podrá estar sujeto a las restricciones previstas por las leyes que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad pública o del orden público, o para proteger la salud o la moral pública o los derechos o libertades de los demás. Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Ratificado en Colombia mediante la Ley 74 de 1968.

(...)Según la historia, porque cuando yo llegué ya estaba con personería jurídica, su visión era más como generar procesos organizativos en la comunidad, que pudiera por lo menos fortalecer su identidad y sus formas organizativas; se estaba de acuerdo con que debería ser una cosa fuera de la norma, **porque lo legal al contrario limitaba, no permitía** y así caminaron durante cierto rato, pero después en ese tiempo habían circunstancias difíciles de grupos armados, de guerra dentro del sector y el Chontaduro empezó a verse como un punto neurálgico en términos inclusive estatales, porque **empezaron a ser perseguidos por el mismo Estado pensando que ahí se estaba generando algún proceso organizativo en contra estatal**, entonces **tocó organizar esta personería jurídica como una manera de no tener esa mirada encima del Chontaduro**, entonces por eso (entrevista semi-estructurada).

Para ejemplificar algunas de las disposiciones legales a las que deben someterse las organizaciones comunitarias/populares se apela al decreto 019 de 2012 que, modificando el 2150 de 1995⁵² dispone sobre la periodicidad con que las organizaciones deben registrarse jurídicamente.

REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL – RUES El artículo 166 modificó el artículo 11 de la Ley 590 de 2000 que creó el Registro Único Empresarial – RUE, que en lo sucesivo se denominará el Registro Único Empresarial y Social – RUES, el cual incorporó e integró, además de las operaciones del Registro Mercantil y del Registro Único de Proponentes, las del Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro (...) El titular del registro renovará anualmente dentro de los tres primeros meses de cada año este registro. Los registros públicos que se le trasladan a las Cámaras de Comercio serán asumidos por éstas a partir del primero (1º) de marzo de 2012 (Decreto 19 de 2012).

Lo anterior es una muestra de la solidaridad creciente entre los marcos normativos que la oficialidad exige realizar a las Organizaciones, y la visión *empresarial* de los organismos de control frente a las implicaciones de estos procesos. El decreto 2150 básicamente *equipara* los costos de registro de las organizaciones sin ánimo de lucro con el de las sociedades comerciales y el 019 crea una figura (RUES) que las obliga a realizar este registro cada año.

⁵²“Capítulo II. Artículo 40. Supresión del reconocimiento de Personerías Jurídicas: Suprímase el acto de reconocimiento de personería jurídica de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, las juntas de acción comunal y de las demás entidades privadas sin ánimo de lucro. Para la obtención de su personalidad, dichas entidades se constituirán por escritura pública o documento privado reconocido (...) Las entidades a que se refiere este artículo, formarán una persona distinta de sus miembros o fundadores individualmente considerados, a partir de su registro ante la Cámara de Comercio (...) (Decreto 2150 de 1995).

De ésta manera, gana la Cámara de Comercio⁵³ pues aumenta el costo de registro de las organizaciones y accede a un recurso antes inexistente (la norma indica que ahora el registro debe realizarse anualmente cuando antes sólo se hacía al momento de la inscripción de la organización); gana el Estado que aumenta los canales para vigilar y controlar el accionar de las organizaciones; mientras tanto, las organizaciones deben invertir en realizar estos registros y cumplir con las disposiciones legales si quieren participar en convocatorias y programas que les permitan acceder a recursos para fortalecer su acción.

Así, se observa cómo se trasladan al ámbito local las lógicas de mercado representadas a nivel internacional con el Consenso de Washington. Un gobierno nacional que emite legislaciones bajo premisas de *buena fe* pero que despliegan debilitamiento y control sobre las organizaciones comunitarias/populares. Este es el motivo por el que quienes integran las organizaciones comunitarias tienen prevenciones y resistencias frente a lo que consideran proceso administrativo.

(...) los procesos administrativos **son unas cosas jartas** [sic], que lo limita a uno en muchas cosas que uno quiere hacer, en muchos sueños, muchas propuestas y que uno tiene siempre que estar mediando entre lo que se hace en términos como organizativos y construcciones sociales y comunitarias entre esas exigencias que tienen, que hay a nivel estatal que uno dice, ¿y eso para qué?, ¿en qué ayuda?, antes al contrario con las que uno en muchas ocasiones, en la mayoría no está de acuerdo. Entonces, **toca es como una mediación entre todo eso**, de todos modos me parece importante que algunas cosas lo hemos podido hacer a nuestra manera, (...) (entrevista semi-estructurada)

La normatividad no es el único dilema de las organizaciones relacionado con la gestión de recursos. Por una parte encontramos las circunstancias que llevan a la necesidad de la gestión; por otra, la relación que las dinámicas de gestión tiene con la trayectoria de la Organización.

En la Casa Cultural se presentó la necesidad de gestionar recursos debido a que el trabajo en red y los fondos de apoyo de las organizaciones amigas en Europa no permite conformar un equipo de trabajo acorde a los requerimientos de la Organización. Lo anterior se traduce en los escenarios cotidianos en distribución de tareas y responsabilidades en

⁵³Entidad Colombiana encargada del recaudo.

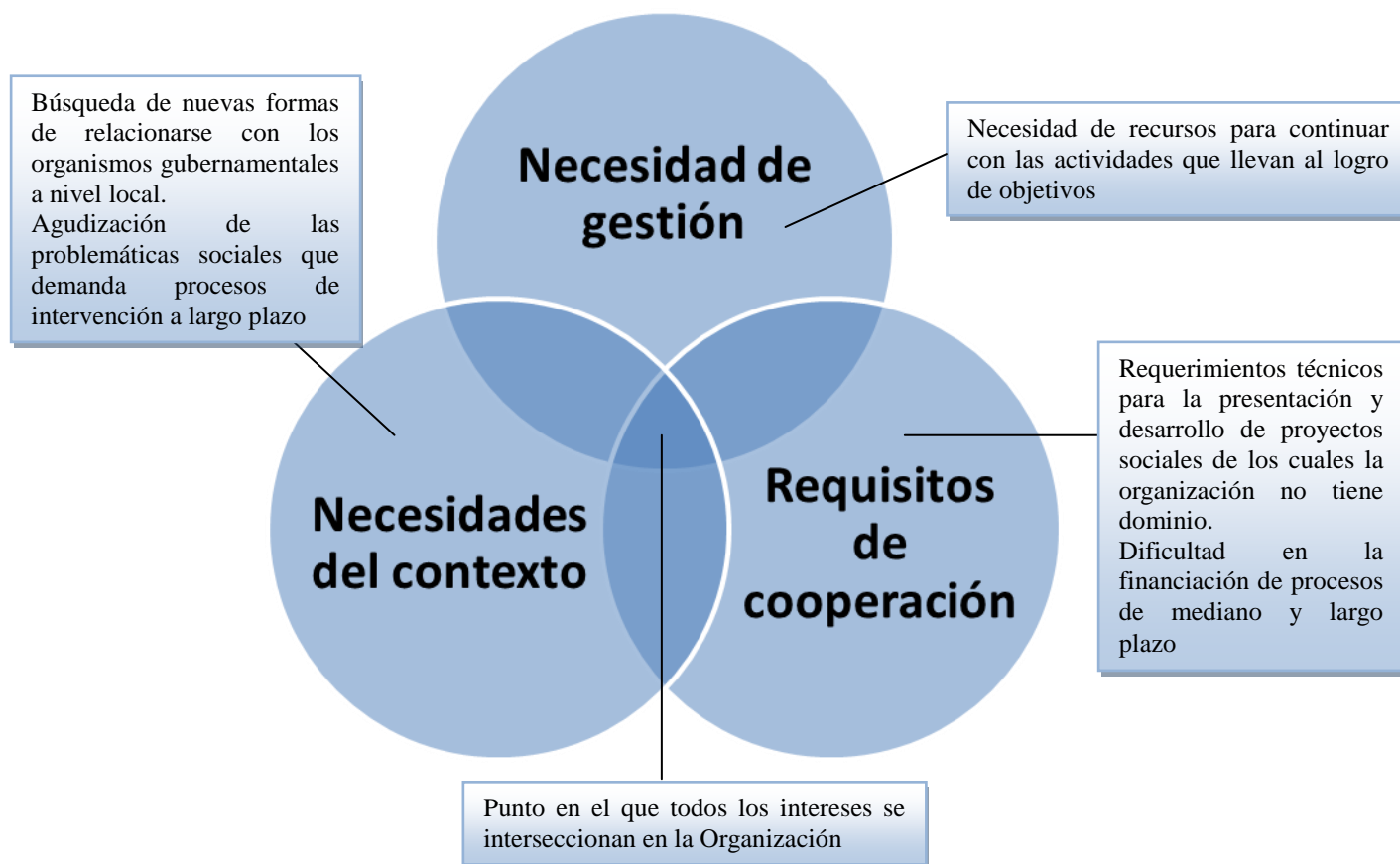
pocas manos y consolidación de una red de voluntariado para el desarrollo de las diferentes líneas de acción. Sumado a lo anterior, la actual crisis económica que llegó hasta los países de Europa, puso en entredicho la continuidad de la financiación para las actividades del proceso.

(...)hemos estado apoyados por amigos y amigas y eso es una fortaleza y a la vez también una debilidad, porque los amigos y las amigas también tienen sus propias necesidades y ahorita con eso de la crisis económica cada vez es mucho más difícil que alguien pueda tener algo más fuera de lo que necesita personal, entonces eso se va haciendo más difícil y se nos fue haciendo más difícil, y cada vez iba siendo más difícil sostenerse así, entonces bueno ahí miramos otras posibilidades (...) (entrevista semi-estructurada)

(...) a pesar de que la mayoría de los que hacemos parte del equipo lo hacemos más como por convicción que como una fuente de ingreso laboral porque **lo hacemos más como un trabajo voluntario** un trabajo que hacemos como con el corazón a pesar de que **es una organización que como tiene muchas actividades durante el año y para sostener esas actividades se necesitan recursos y los recursos que tenemos con los que contamos no son suficientes** igual para no dejar caer ni uno de los procesos nos toca mirar por un lado y mirar por el otro para seguir manteniendo como el trabajo sin tener que decir entonces este año no vamos a poder hacer esto porque si hacemos esta actividad no nos va alcanzar para la otra entonces por eso estamos también como en esa búsqueda de recursos para no dejar caer ninguno de los espacios que ya hemos logrado como fortalecer (...) (...) (grupo discusión)

De esta manera se configura otro campo problemático al interior de la Organización (ver figura 10). Frente a la necesidad de gestionar recursos para continuar con las actividades propias de la Organización y generar condiciones dignas al equipo de trabajo que en la actualidad se relaciona desde una dinámica más cercana al voluntariado. Por una parte están las condiciones de las organizaciones e instituciones de cooperación para el acceso al recurso; por otra, el tiempo que demanda la realización de proyectos y diligencias legales para cumplir con los requisitos; finalmente, se encuentran las necesidades de los contextos. El equipo de trabajo constantemente se enfrenta a la decisión sobre lo prioritario en el entramado de necesidades a ser suplidas y frente a una dinámica de concentración de trabajo en pocas manos.

Figura 10. Intereses entrecruzados frente a la gestión.



Fuente: Elaboración Propia.

De cara a estas necesidades de gestión manifestas, el Chontaduro se ha planteado diferentes alternativas para hacer frente a la crisis económica.

(...) ese es un proceso que hacemos de diferentes maneras, una que es la que desde que inicia el Chontaduro lo venimos fortaleciendo tiene que ver con los apoyos en redes, esa parte de apoyo en redes realmente nos ha permitido como resistir en esta falta también de valoración de los procesos sociales, bueno hacemos trueques y todo, entonces, esas redes son a nivel local y a nivel nacional e internacional, porque estos grupos que yo digo intercambio, esta asociación que se formó en Suiza son parte de esas redes que yo digo de apoyo, entonces es como la base de la gestión que hacemos. De todos modos en estos momentos tenemos un equipo de gestión y estamos mirando la posibilidad que algunas agencias u organizaciones también nos puedan apoyar, entonces por ejemplo mandamos un proyecto al Ministerio de Cultura, eh, tenemos relaciones con algunas organizaciones a nivel internacional de Alemania y eso (...) (entrevista semi-estructurada)

Es importante rescatar en este momento, que el trabajo en red consolidado por la Casa Cultural El Chontaduro, junto a otras organizaciones comunitarias, ha permitido la sobrevivencia y fortalecimiento de muchas de las organizaciones y sus entornos, desde la creación de espacios de encuentro solidario y reflexivo, de construcción de saberes y formas de relación y economías alternativas a las imperantes. Desde ahí, las organizaciones han establecido estas redes no sólo por necesidad, también como una apuesta política.

A la luz de esta idea, consideramos que las organizaciones comunitarias/populares van articulando su hacer mediante el establecimiento de vínculos, relaciones y redes con otros que son iguales, y con quienes es posible crear formas diferentes de relacionamiento y de construcción social en contextos específicos. En síntesis, la idea-fuerza es: la realidad social se construye y es posible transformarla en relación con otros y mediante la acción humana que, de acuerdo con Arendt (1999) nunca es individual, sino colectiva (...) Aunque en términos de espacio, las acciones se concentran en su propio territorio, en sus trayectorias es relevante el trabajo con otras organizaciones, de modo que no solo van configurando redes sino que también se proyectan hacia la elaboración de políticas de construcción de país, es decir, acciones que tengan mayor incidencia a nivel estructural de la sociedad, sin dejar de lado la construcción de identidad desde lo cultural, lo étnico y lo territorial (Bermúdez Peña & Rodríguez Pizarro, 2013: 117 – 139).

Frente a las alternativas construidas por la Organización para la gestión de recursos están: Por una parte los espacios de gestión a nivel local, nacional e internacional, aquí la Organización ha construido una comisión que se encarga de la construcción de proyectos que permitan la participación en convocatorias, esta comisión trabaja articulada a diferentes redes de apoyo para adquirir herramientas técnicas necesarias en el mundo de la gestión.

(...) yo creo igual que eso es por la falta de cercanía como al desarrollo de los proyectos, nosotros no tenemos como la experiencia en cómo hacer un proyecto, entonces estamos apenas también como, como arriesgándonos como dando ese paso y pues igual entendemos que podemos tener ideas muy buenas pero si no cumplimos igual con toda esta parte técnica que se exige desde la parte estatal no vamos a lograr igual que nos admitan ni una de las propuestas que mandemos, entonces igual por eso estamos como en la tarea de fortalecernos en esa parte y pues ahí estamos (...) (grupo de discusión)

(...) a nivel institucional tenemos algunas alianzas que casi siempre son más por voluntad de algunas personas que trabajan allí, como por ejemplo tenemos alianzas con el CEAF [*Centro de Estudios Afrodiaspóricos*] de la ICESI porque ahí está una persona también que nos conoce, porque bueno que dirige este centro hacia esa manera comunitaria y bueno en fin abierta a una comunidad, entonces tenemos alianzas allí con el CEAF, con la UniValle con algunas escuelas como la Escuela de Trabajo Social, o como en Educación Popular, pero no directamente en términos tan formales, sino más una cosa mucho más, mmm, en

convenio con los que coordinan y dirigen ahí el espacio como tal, o sea no es directamente con la Universidad, igualmente en Bellas Artes, Javeriana, son como las universidades y la del Valle en esas escuelas que digo como con las que hacemos alianzas y también podría decir que en los colegios, los colegios si para que, siempre están, aunque no es una alianza tan formal, ellos siempre, algunos colegios del sector siempre están abiertos y dispuestos a trabajar conjuntamente con nosotros (...) (entrevista semi-estructurada)

La gestión de proyectos a nivel local también tiene que ver con relaciones que se intentan establecer con el gobierno local y organizaciones de cooperación internacional. Para el caso particular del Chontaduro, estos acercamientos se han intentado desde la búsqueda de reconocimiento hacia las organizaciones comunitarias/populares como escenarios de intervención social y construcción de Ciudad.

(...) nos hicimos el cuestionamiento de que realmente a nivel nacional y estatal estamos buscando nuevas formas inclusive organizativas y de gobernanzas. El mismo Estado debe financiar y apoyar este tipo de procesos, porque para eso también damos impuestos, para eso también, o sea es una plata de la misma gente, y nos cuestionamos eso y dijimos no eso tenemos que mirarlo, ¿cómo exigimos? no hemos querido estar en esos círculos politiqueros y por lo tanto, igual dijimos vamos a hacerlo en términos de redes, en términos de redes quiere decir que podemos hacerlo con mucho más exigencia y no solamente el Chontaduro yendo allá, alguno de éstos, en términos estatales a decir o a exigir porque eso entonces nos haría frágil y no queremos caer así como caen muchas organizaciones que van allá y casi como si fueran a limosnearle a esos politiqueros o a estos gobernantes, entonces queremos hacerlo como una exigencia de derechos y estamos en eso (...) (entrevista semi-estructurada)

Para las dinámicas comunitarias es difícil establecer relaciones con los poderes estatales, aunque se haga desde un lugar de exigencia, implica un ejercicio permanente de desconfianza y resistencia frente a las maneras de lo oficial.

(...) como ahorita esta es una nueva etapa del Chontaduro, ahorita estamos buscando como esa nueva manera, todavía no hemos visto el resultado concreto pero estamos en eso y hemos tratado de acercarnos como por ejemplo, a la red Consorcio Oriente, que está vinculada desde esa figura jurídica de consorcio, mirando a ver cómo hacemos que sea más, un poco más fácil en términos económicos sostenerse pero bueno, allí estamos mirando a ver si es posible realmente hacer algunas alianzas estatales, hasta ahora no nos ha funcionado, realmente a mí todavía no me convence, me parece que la dinámica estatal se sale completamente de nuestras dinámicas comunitarias (...) (entrevista semi-estructurada)

Finalmente, cuando se logran establecer contactos con organizaciones, instituciones o entidades que pueden financiar los procesos, las organizaciones deben enfrentarse a

contradicciones en las especificaciones de recursos (en los presupuestos no es admitido ingresar gastos de personal ni administrativos); y a luchas por la independencia de sus convicciones y acciones

(...) cuando uno tiene, no solamente vínculos sino que tiene alianzas con algunas agencias u organizaciones que son mucho más estrictas y que obligan a decir mentiras, como por ejemplo que obligan a tapar los gastos de las personas, de los aportes de las personas con otros, diciendo mentiras con otras cosas ahí que uno sabe que no, pero que necesariamente hay que hacerlo, pero no lo contempla es rígido y no se contempla y uno sabe que sin eso no se puede hacer el trabajo, entonces hay algunos que obligan a mentir, nosotros debemos reconocer que hasta ahora hemos sido afortunados en términos de que hemos podido colocar, hemos podido dar cuenta de un proceso con sus fallas, falencias, y con sus fortalezas ¿no? pero sí la administración es una cosa, huy no! exigencia, mucha exigencia (...) (entrevista semi-estructurada)

Otro componente de la búsqueda de recursos es la llamada auto-gestión. En esta modalidad, los/as integrantes de la Organización construyen alternativas para la gestión de recursos desde las redes cotidianas, ventas de alimentos, muestras culturales con bonos de solidaridad, etc.

(...) otra de las formas que genera recursos en el Chontaduro es como la autogestión, digamos que el grupo de danzas formo un espacio para hacer Chocolates y vender, se hizo una cacharrería también con los jóvenes y también el grupo de mujeres pues ha tratado de tener eso de la gestión como un poco bastante fuerte en su campo porque buscando sus recursos hace sancochos o hace champús o hace tertulias o también todo lo que tenga que ver con el libro que sacamos “Ecos” que es una forma también de auto-gestionar esa forma de sacar otros libros (...)

Para las organizaciones comunitarias, la gestión de recursos no sólo implica un desgaste con los organismos a nivel internacional, también es un debate permanente por las implicaciones que tiene en sus trayectorias

(...) No nos hemos dejado afectar los objetivos, pero la cotidianidad sí, porque somos poquitas y le tenemos que gastar bastante tiempo a la elaboración, la organización, la búsqueda de recursos, y entonces se nos duplica, se nos multiplica esos trabajos haciendo un poconón de cosas, estando en la parte directamente de trabajo operativo y con la comunidad pero a la vez en gestión, pero a la vez en representación de la organización en otros eventos y acciones importantes de vinculación en la ciudad, entonces no es fácil, además porque no estamos acostumbrados, apenas estamos como vinculándonos con esos formatos tan oficiales ¿no?. Realmente nos ha cambiado la dinámica uno nota, entonces uno tiene menos tiempo como de estar en los procesos más directamente con la comunidad, estamos mirando a ver cómo y lo otro es que casi todos los que estamos vinculados al

Chontaduro nuestro perfil es mucho más de trabajo directo con la comunidad y no es tantísimo eso de esta gestión tan formal, entonces eso a veces es una dificultad que se nos presenta allí, por eso buscamos otras maneras de hacerlo porque nadie tiene ese énfasis entre los que estamos y luego se meten y decimos no, que haya alguien ahí directamente encargado y cuando uno va a ver ya anda con todas las cosas comunitarias, entonces no, nadie se quiere quedar ahí como en la administración sino que se involucra directamente ya como en el trabajo directo comunitario (...) (entrevista semi-estructurada)

(...) esa parte de consecución de recursos es importante, sabemos que igual debemos hacerlo porque nos genera un ingreso igual dentro de la organización, pero creo que en cierta forma a veces debilita un poco como el trabajo de grupos que hay dentro del Chontaduro, a veces siento que hacemos y hacemos muchas cosas y muchas cosas y parece que siempre estuviéramos como cogidos del tiempo, a veces se siente un poco desgastante pero igual se debe hacer (...) (grupo de discusión)

Frente al cambiante marco legal que regula a las organizaciones comunitarias/populares y las vicisitudes a las que se enfrentan para la gestión de recursos, es importante reconocer la naturaleza social y política de quienes orientan dichas regulaciones.

Luego de este rastreo es posible plantear que las organizaciones comunitarias/populares no están lejos de lo administrativo, están lejos de las imposiciones normativas que pretenden control y ganancia a costa de los procesos sociales.

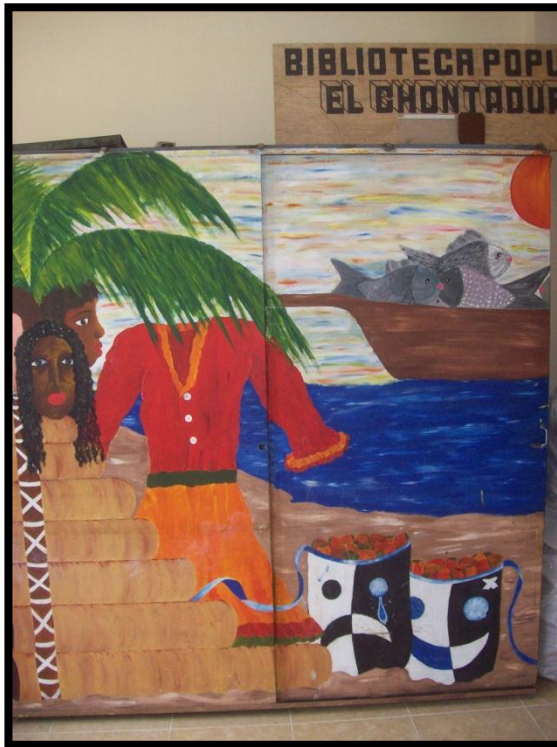
Resistir a las dinámicas administrativas enmarcadas en las lógicas del mercado y que buscan ver rentabilidad en lo social, es una forma más de resistir a los planteamientos del sistema capitalista, no hacerlo, convertir lo social en una estrategia de manejo de recursos, formarse para presentar proyectos técnicamente bien logrados pero sin impacto en la comunidad, es una forma más de perpetuar el sistema.

CAPITULO VI

ADMINISTRACIÓN CON SABOR A CHONTADURO

“...por eso vivo orgulloso de su colorido,
somos betún amable de clara poesía,
tienen su ritmo, tienen melodía,
las caras lindas de mi gente negra”
Tite Curet Alonso

Foto: Virginia Moreno Hurtado | 2013



Organizador para libros de la biblioteca comunitaria.

Una vez planteado que la Organización comunitaria/popular desarrolla el proceso administrativo dotándolo de contenidos y formas propias de su hacer; es necesario revisar el fundamento que subyace el ejercicio administrativo al interior del Chontaduro.

Para tener una idea más clara sobre la mirada administrativa que se propone, en la tabla 8 se presenta la propuesta administrativa de una organización con ánimo de lucro, una sin ánimo de lucro y la experiencia del Chontaduro.

Tabla 8. Organización con ánimo de lucro, organización sin ánimo de lucro, Casa Cultural El Chontaduro.

ORG. ÁNIMO LUCRO	ORG. SIN ÁNIMO LUCRO	ORG. DE BASE (CHONTADURO)
Propósito maximizar la riqueza de dueños o accionistas	Propósito cumplimiento de la misión de la organización	Trabaja por fortalecimiento, preservación y defensa de los Derechos Humanos, la Identidad Étnico-Racial, la Equidad de Género.
Valor producido: <i>Rentabilidad Financiera</i>	Valor producido: <i>Logro de Objetivos Sociales</i>	Prevención de Violencia. Fortalecimiento de identidad étnica y cultural Empoderamiento de mujeres y jóvenes.
Ingresos dependen de la venta de productos y servicios	Ingresos dependen de la persuasión a fuentes de recursos de que su misión es valiosa y prioritaria	Ingresos a 2014: Proyecto con DMO, Amigos en Alemania Fundación en Suiza Proyecto Alcaldía Cali
Permanece con la producción de valor financiero a lo largo del tiempo (<i>valor privado</i>)	Permanece con la habilidad de gestión de recursos	Los proyectos con DMO y la Alcaldía son hasta el 2015. Es necesario seguir gestionando.
Produce alto rendimiento reflejado en estados financieros pasados y futuros	Realiza contribuciones sociales sin rentabilidad financiera y solo visibles a lo largo del tiempo (<i>valor público</i>)	Aporte a una sociedad más justa y equitativa.

Fuente: Elaboración propia basada en varios/as autores/as

En resumen, las empresas privadas pueden concentrarse casi exclusivamente en la pregunta del rendimiento financiero y, al hacerlo así, estar seguras de que están produciendo valor y garantizando su supervivencia. En contraste, las organizaciones que proponen generar valor público no pueden enfocarse tan agudamente en una sola meta. En su lugar, tienen que abocarse a la pregunta de que si están produciendo valor público, definido en términos de una misión importante que ellas podrían alcanzar. Sin embargo, esto no es todo. Deben enfocar su atención en su financiamiento para asegurar la futura supervivencia y capacidad creadora de valor de la empresa. (Mokate & Saavedra, s.f.: 11)

Como lo señala la propuesta para organizaciones sin ánimo de lucro, la Casa Cultural El Chontaduro es una organización que no busca maximizar resultados sino hacer contribuciones sociales.

(...) Claro que hay muchísimas diferencias, porque mientras una empresa con ánimo de lucro está siempre pensando en el capital, acá en un proceso comunitario estamos pensando en algo que no da nada de plata sino que al contrario produce unos gastos que nadie los valora, entonces, por lo tanto esos procesos formativos y organizativos no se pueden comparar con una empresa con ánimo de lucro, que está directamente pensada en capital, acá es una formación humana, por lo tanto y además de eso, es mucho más fácil alcanzar las

metas, los indicadores de logro, lo que tengan ellos ahí es mucho más fácil, que en un proceso comunitario porque en un proceso comunitario tiene que ver con afectos, tiene que ver con sentimientos, tiene que ver con procesos que a veces sí, a veces no, circunstancias que a veces pasan en una comunidad, en donde a uno le toca retroceder y mirar eso no lo logró pero entonces yo no me voy, yo no, o trato de lograr eso como sea, bueno en fin, es una cosa totalmente distinta, totalmente diferente (...) (entrevista semi-estructurada)

Lo anterior se expresa en la perspectiva que le sirve de guía al Chontaduro para su acción y que constituye el fundamento para su saber administrativo.

Pensar las prácticas administrativas y reflexionar sobre las denominadas teorías de la organización por fuera de los paradigmas de la historia, la sociología, la economía política, la antropología (...) significaría retornar a épocas humanistas ingenuas o, lo que es peor, caer en el simplismo tecnocrático que, por despreciar el valor de estas ciencias como paradigmas interpretativos, prefiere valerse del mazo disciplinario o de las simples modas que prometen paraísos que nunca se concretan (Cruz, 2005 : 108).

La filosofía de la organización toma como referente principal la educación popular, en tanto perspectiva social y culturalmente contextualizada, cabe mencionar que ésta se elabora a partir de la Psicología, la Sociología, la Filosofía Marxista y el Humanismo, como una reflexión sobre la práctica en diversos contextos. La propuesta habla del diálogo como elemento clave para el análisis y aprehensión crítica de la realidad, en ese sentido plantea

¿Y qué es el diálogo? Es una relación horizontal A con B. Se nutre del amor, de la humildad, de la esperanza, de la fe, de la confianza. Por ello, sólo el diálogo comunica. Y cuando los dos polos del diálogo se ligan así, con amor, con esperanza, con fe uno en el otro, se hacen críticos en la busca de algo... Sólo así hay comunicación. El diálogo es, por tanto, el camino indispensable, dice Jaspers, no sólo para las cuestiones vitales para nuestra ordenación política, sino en todos los sentidos de nuestro ser. (Freire, s. f. 96)

En la medida en que se intensifique el diálogo, la información es más dinámica y corresponde con mayor certeza a la realidad de la comunidad. De igual forma, apunta a tomar como punto de partida los conocimientos y necesidades sentidas por las clases populares su organización y movilización; *explorando colectivamente los caminos para la solución de las necesidades, la posibilidad de las mismas para ser satisfechas y el mejor camino para el efecto* (Freire s. f.). Este es el derrotero para desarrollar el trabajo al interior de la Asociación.

La Casa Cultural El Chontaduro desarrolla el proceso administrativo no desde la racionalidad técnica, lo hace para proyectar su trabajo comunitario, para entender la realidad y establecer una relación dinámica entre acción y reflexión a partir del diálogo y el reconocimiento de saberes, por ello, el fundamento para su acción es la Educación Popular.

El ser humano es un enigma extraordinario, fuera y dentro de la organización (...) Sabemos que existen sentimientos solidarios entre iguales que se reconocen como equivalentes, cómo negarlo. Pero también sabemos que, de manera concomitante a estos mismos sentimientos, existen dispositivos psíquicos agresivos que traducen toda diferencia en inferioridad, cuando se trata de enfrentar “a ese otro que es diferente” (Cruz, 2005 : 109).

Dentro de la conceptualización de organización comunitaria/popular se reconocen los procesos la articulación de la población en relación a problemáticas del entorno local que les son comunes y que disminuyen su calidad de vida, frente a esto se articulan en torno a valores comunitarios que consolidan la permanencia en las Organizaciones. Valencia & Marín (2011) plantean los siguientes elementos como constitutivos de las organizaciones

...una forma de capital social que se puede a su vez observar en tres tendencias como: la afectiva: fundada en el afecto y la preocupación por el otro; camaradería: que se forma por el compañerismo y la buena voluntad recíproca al compartir condiciones similares; la solidaria: fundada en el reconocimiento del otro en razón de sus relaciones asimétricas. También se puede clasificar como capital social de unión que nacen en los miembros de la familia, los clanes, las etnias o minorías excluidas; el de vinculación que se da ante situaciones temporales y de colegaje; y finalmente, la de aproximación: nacidas de la percepción solidaria frente a una situación desigual que generalmente se da entre patrones y empleados o entre profesores y estudiantes, o entre candidatos y sus electores. (Valencia & Marín, 2011 : 61)

Los valores anteriores se pueden ver reflejados en las prácticas cotidianas de la Casa Cultural así:

Para ingresar a la Casa

El equipo de trabajo al interior de la Organización se conforma a partir de un vínculo que se establece desde los principios rectores de la misma, desde el encuentro en el trabajo y desde el sentir colectivo.

(...) en el equipo de trabajo se vinculan vinculamos las personas que van hacer alguna actividad así no sea que se les de algún aporte económico, por ejemplo que son

acompañantes, o que hacen su práctica allí, algunas personas también que siempre están interesadas en apoyar, en vincularse, como en apoyar el Chontaduro en algunas actividades y cosas entonces uno los invita para que hagan parte del proceso, o sea, que esto tiene que ver un poco también con la manifestación del otro de vincularse y con los encuentros solidarios, cuando uno se encuentra con otros que están por lo mismo y desde allí se va construyendo (...) (entrevista semi-estructurada)

Toma de decisiones

En relación con la toma de decisiones, al interior de la Organización se establecen acuerdos para garantizar la participación de los diferentes integrantes. Para el caso, se plantean dos niveles en la toma de decisiones:

Equipo Coordinador y Equipo Amplio (ver anexo 6).

El Chontaduro permite evidenciar que hay ciertos niveles de jerarquización en la toma de decisiones, pero que ésta no se da con la reproducción acrítica de la racionalidad técnica, se da como una estrategia para hacer más fácil y concreta la toma de decisiones.

(...) tomamos las decisiones en equipo, sin embargo, como nuestro equipo está conformado casi por un voluntariado diría yo (...) por lo tanto casi todos tienen otros quehaceres, entonces hay decisiones que no las podemos esperar directamente que todo el mundo tiene que concertar, entonces ahí concertamos si por internet y si todos no alcanzaron a opinarlas o algo de todos modos en algunas ocasiones tomamos las decisiones entre los que están presentes, eso es también buscando un poco más la operatividad, porque si no entonces nos tocaría esperar a veces para tomar una decisión como meses o hasta un año, entonces por eso lo hacemos así(...) (entrevista semi-estructurada)

No todas las decisiones de la Organización pasan por el equipo amplio, aunque el equipo es consultado e informado en la mayoría de los casos, por ejemplo hay decisiones, particularmente las relacionadas con marcos normativos y presupuesto, que son tomadas sólo por el equipo coordinador y/o la representante legal. Lo anterior es de señalar pues la mayoría de Organizaciones temen reconocer que sus formas organizativas no son absolutamente horizontales, que han construido ciertos niveles de jerarquización en la toma de decisiones, en el establecimiento de normas, en las metodologías de trabajo, que no son, en algunas ocasiones, los más cercanos a sus apuestas políticas de trabajo.

(...) El equipo de trabajo está conformado por dos personas que están de tiempo completo y se dedican y miran y hacen las propuestas, coordinan, estar pendientes de que realmente las

cosas planeadas en el año se den y el resto del equipo son personas voluntarias, que algunas ya llevan bastante tiempo como ya dije y que hacen parte directamente de talleres y otras que son completamente voluntarias porque son practicantes, o son personas que están interesadas en apoyar o vincularse, apoyar las actividades (...) (entrevista semi-estructurada)

(...) se colocan los temas sobre la mesa y comenzamos a debatir una forma colectiva para llegar a una decisión o a un acuerdo general donde todos y todas estemos de acuerdo (...) (grupo de discusión)

De acuerdo a los niveles y puestos a los que se otorga la capacidad y el derecho de decidir, se condiciona la forma de elaborar la estructura de la organización, su grado de centralización, su modo de comunicación y desde ahí, su clima humano y social.

Comunicación

La comunicación al interior del Chontaduro se hace desde los planteamientos de la Educación Popular, desde el diálogo y desde la confianza en los/as integrantes del equipo

(...) Siempre hay una comunicación constante de cómo va el equipo, cómo va esa, digamos esa responsabilidad que cada uno tenemos, pero no es de mirar si la persona está desarrollando su función como debe ser, no! porque se confía desde el trabajo del otro y se confía pues de que las personas que integramos el proceso de la Casa Cultural el Chontaduro somos personas responsables (...) (grupo discusión)

Estos son algunos elementos donde se evidencia el fundamento de Educación Popular en la trayectoria del Chontaduro y son los elementos que se plantean como constitutivos de una reflexión sobre el proceso administrativo pensada desde los procesos comunitarios. Las organizaciones comunitarias/populares no se adaptan a las lógicas de mercado, construyen alternativas frente a las mismas y para ello deben estar permanentemente acercándose y alejándose de los instrumentos que dichas lógicas proponen.

El conocimiento no es algo acabado, algo hecho, terminado, que se pueda trasvasar de una cabeza a otra, es decir, de un objeto a otro. El acto de conocer es un proceso en el que se implica la persona, y es la persona la que aprende, la que investiga, la que interroga y la que responde a esos interrogantes...Por eso se establece un nuevo tipo de relación pedagógica basada en el diálogo. Pero este diálogo no puede reducirse a un intercambio de ideas; el diálogo es un encuentro de personas que tienen una tarea común: aprender y actuar (Freire, s. f. : 79).

RETOS DESDE EL TRABAJO SOCIAL PARA ACOMPAÑAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN ESCENARIOS COMUNITARIOS

(...) empezamos de pronto a acercarnos un poquito más a lo que tiene que ver con esta parte administrativa que antes nosotros también estábamos como más ajenos entonces ahora estamos como un poquito más conscientes de lo que pasa a nivel organizativo, yo de pronto no tengo mucho interés como en acercarme a esa parte pero igual uno se da cuenta cómo afecta y si hay de pronto alguna debilidad en la parte administrativa el trabajo igual no se va a poder desarrollar, entonces si lo administrativo flaquea también flaquea el resto de la organización, flaquean los grupos, flaquean los eventos que se hacen, a pesar de que no nos guste, hay que mirar como aportamos en esa parte organizativa, no solo de consecución de recursos sino también en la estructura de la organización para que funcione como los demás espacios porque si lo administrativo no funciona, no funciona el resto (...) (grupo de discusión)

La Casa Cultural reconoce que el proceso administrativo es necesario y desde ahí continúa con el ánimo para pensarse formas de vivirlo acorde a sus dinámicas organizativas:

-Proponer retos para el Trabajo Social en el acompañamiento del proceso administrativo en escenarios comunitarios, supone definir el rol del Trabajo Social en el *acompañamiento* del proceso; es decir, reconocer que no es el Trabajo Social el que va a realizar las funciones del proceso, son las personas que integran las organizaciones y como tal, el rol está en fortalecimiento de habilidades, generación de espacios de reflexión y fundamentación, para la realización del mismo.

“Se hacen postulados sobre la visión de las relaciones empresa-persona, en especial como volviendo a las primeras propuestas de la década de los cuarenta, que si bien las nuevas teorías hacen énfasis en la persona, debería entenderse como el eje y centro de la organización, como el aliado fundamental de los procesos y la sostenibilidad de la misma” (Torres, 2005 : 114).

-Comprensión del proceso administrativo: Al describir y analizar el proceso administrativo realizado en la Casa Cultural El Chontaduro, se hace evidente la falta de conocimiento frente al mismo, las organizaciones tienen intuiciones o aproximaciones a lo que es e implica el proceso administrativo en sus trayectorias, pero es necesario generar espacios que permitan comprender y dimensionar el alcance del proceso administrativo

como herramienta que puede llegar a potenciar sus objetivos, a partir del estudio de diferentes concepciones sobre administración.

-Flexibilidad y/o acompañamiento en los trámites legales: Para las organizaciones comunitarias acercarse a los marcos normativos oficiales que enmarcan su acción no es fácil, lo anterior se debe a que en la mayoría de los casos no hay una formación o preparación técnica para asumir ciertas decisiones, por ejemplo si es más “conveniente” la figura jurídica de asociación o la de fundación. Por lo anterior, una estrategia para acompañar procesos comunitarios desde su hacer administrativo, es el fortalecimiento de herramientas que les permitan apropiarse y comprender esa dimensión.

-Reconocimiento de saberes: Cada integrante de organización es una nueva forma de comprender y analizar la realidad social y como tal debe tener un lugar importante en la construcción de metodologías de trabajo, toma de decisiones y desarrollo de procesos al interior de la organización. En el acompañamiento de estos procesos, desde el Trabajo Social, se debe promover la consolidación de condiciones organizacionales que otorguen importancia a la participación de quienes integran los equipos de trabajo en los diferentes procesos a realizar por la organización.

-Informes de trabajo cercanos a la realidad: En pocas ocasiones El Chontaduro ha debido enfrentarse a relaciones con agencias nacionales o internacionales en las que sólo importan las cifras o la “cantidad” de personas “atendidas”. Para presentar informes de ejecución que den cuenta de las realidades de los procesos comunitarios, que permitan identificar falencias, pero que evidencien trabajo colectivo y construcción de alternativas frente a las dificultades; es necesario entre otras, dominar las herramientas técnicas de presentación de la información. En este aspecto se hace indispensable la creación, formación y coordinación de equipos encargados de sistematizar las experiencias y crear informes que desde las herramientas técnicas puestas a disposición por las instituciones financiadoras, también den respuesta a las particularidades de ejecución necesarias para evaluar los procesos.

-Reconocimiento de redes de trabajo: Para los entornos comunitarios es importante que el proceso administrativo reconozca los intercambios y redes solidarias que se construyen entre organizaciones, permitiendo consolidar los objetivos propuestos en cada espacio colectivo, construir nuevas miradas sobre la realidad y retroalimentar metodologías y técnicas para abordarla. Desde el Trabajo Social y tomando herramientas de la planificación estratégica, se puede coordinar la formulación de estrategias de trabajo articulado que reconozcan y potencien las redes informales que establecen las organizaciones.

-Autonomía: Un elemento importante en el desarrollo del proceso administrativo es que las organizaciones puedan conservar su autonomía frente a decisiones, objetivos y metodologías de trabajo (es claro que cada organización es en teoría autónoma, pero como se mencionó anteriormente, cada vez son mayores los escenarios de “rendición de cuentas” que deben asumir, al menos desde las exigencias normativas locales). Lo anterior implica mediación entre los procesos comunitarios y las instancias de control, paralelo a la construcción de alternativas que permitan mayor maniobrabilidad frente al tema.

La autonomía también es necesaria al interior de las organizaciones, es un reto para el Trabajo Social en el acompañamiento al proceso administrativo desde escenarios comunitarios, posicionar la autonomía como criterio fundamental de trabajo, establecer escenarios donde desde lo individual o el trabajo en equipos se puedan proponer y realizar procesos acordes a los objetivos organizacionales y proponer, fortalecer y desarrollar actitudes, aptitudes y habilidades que promuevan la creatividad y la participación en la dinámica de la organización. Contrario al modelo tradicional de organización construido sobre la lógica del control, la organización debe sentar sus bases en la lógica del auto-control, una lógica que se caracterice por la confianza, el compartir, el derecho al error.

Esta es la razón por la cual (en forma coherente con la finalidad liberadora de la educación dialógica) no se trata de tener en los hombres el objeto de la investigación, no son los hombres, como si fuesen piezas anatómicas, sino su pensamiento-lenguaje referido a la realidad, los niveles de percepción sobre esta realidad y su visión del mundo, mundo en el cual se encuentran envueltos sus temas generadores (Freire, s.f. : 113).

CAPITULO VII

CONSIDERACIONES PARA SEGUIR CAMINANDO

“Solamente quienes toman sosegadamente aquello por lo cual se atarea la gente del mundo, pueden atarearse por aquello que la gente del mundo toma sosegadamente”

Lin Yutang

Foto: Fernando Rodriguez | 2013



Asistentes al encuentro de Danzas infantil “Danzando y Transformando” realizado en el marco del Aniversario 27 de la Organización.

A manera de cierre, se proponen algunos elementos que en realidad son una invitación a seguir abordando el tema:

Frente a la incorporación o no de los elementos del proceso administrativo por la organización comunitaria/popular, se evidencia que dichos elementos no sólo están presentes en la Organización, también se valida al interior de la misma la importancia de desarrollarlos. No obstante, gracias a una sesgada concepción del proceso administrativo, sus funciones de implementan de manera empírica y motivada por las exigencias de gestión y marcos normativos y de control local.

Frente a la relación del proceso administrativo con la trayectoria de la Organización, es necesario mencionar que ésta presenta resistencias por considerarlo un cumulo de técnicas y recetas que responden a unas lógicas de mercado. Lo anterior es susceptible de transformación en tanto se reconoce que el proceso administrativo surge gracias a la búsqueda de rentabilidad y optimización de la producción, pero también, que sus planteamientos han sido interpretados siempre a la luz de una racionalidad técnica que no permite establecer rupturas con algunos elementos del pasado para potenciar otros que siguen significando aportes valiosos al proceso organizativo.

Es innegable que la dinámica de gestión de recursos y la necesidad de fortalecer las herramientas técnicas para la presentación de proyectos sociales a organismos de cooperación, ha permitido que la Organización abra un espacio para pensarse la dinámica interna y desde ahí, se han re-estructurado las líneas de acción, los objetivos y alcances propuestos, es decir, el proceso administrativo ha posibilitado el fortalecimiento interno de la Organización.

Sobre el fundamento del hacer administrativo de la Organización, se señala las resistencias de las organizaciones son a las lógicas de mercado en las que se ha inscrito el proceso administrativo, pero desde los planteamientos de la Educación Popular y el Nuevo Pensamiento Administrativo, se pueden replantear sus herramientas

“En este complejo escenario, un “nuevo” pensamiento administrativo no debe entenderse como necesariamente contrario a la opción instrumental aplicada, aunque sí cuidadoso de la ética y de los principios que amparan a todo sujeto humano de posibles abusos. Pero, no de manera retórica sino real. Si esto es cierto, un “nuevo” pensamiento administrativo, en razón de su función crítica, **podría concebirse como un continuo estado de alerta en defensa de los derechos humanos en el mundo del trabajo** y de las organizaciones, en favor de la transparencia y en contra de la manipulación psíquica, el “terror” organizacional o el “despotismo” fabril. En suma, en defensa de la dignidad humana y del sujeto que se debe respetar como autónomo en su conciencia libre. Es mucho pedir hoy en día, es cierto. Pero es lo menos que puede proponerse la academia, antes de terminar de inclinarse delante de los diseños instrumentales que hacen de los seres humanos simples cosas manipulables que, sin embargo, se creen libres” (Cruz, 2005 : 11).

La práctica de un “nuevo” pensamiento administrativo implica cuestionar supuestos, ideas y principios sobre los que está cimentada la tradición administrativa.

En el contexto actual encontramos un Estado que ha transformado sus funciones en lo social (responde a la acumulación rápida de capital financiero) e instituciones que no dan respuesta a problemáticas sociales (mayor nivel de demanda y mecanismos que no dan respuesta) agudizando las expresiones de la cuestión social. Construir un campo profesional implica problematizar la legitimidad de la intervención y la formación tanto como reflexionar sobre quiénes legitiman y por qué.

El ejercicio profesional en procesos comunitarios requiere tener en cuenta los diferentes agentes que tienen lugar en el contexto. En esta línea, Rozas (2002) plantea que para la intervención en comunidad, es preciso pensarse en transformaciones sobre la relación Estado–sociedad, concebir a la comunidad como ese colectivo que posee los significados y representaciones sociales indispensables para articularse en el desarrollo comunitario.

Rozas (1995) afirma que en América Latina nos encontramos frente a un Estado minimizado por el posicionamiento del mercado y una sociedad civil cuya fragmentación e individualismo van en retroceso de la construcción de los agentes y la democracia real. No obstante; según la autora, es posible el desarrollo tras la creación de espacios que fortalezcan la esfera pública y legitimen las organizaciones comunitarias como agentes políticos.

“Si revisamos las propuestas actuales, fundamentalmente las emanadas de organismos internacionales, encontramos categorías tales como “capital social”, “empoderamiento”, que analizadas en su esencia nos remiten a los contenidos enunciados: el traspaso de responsabilidades al ámbito de la comunidad y sus organizaciones. Por otra parte, esta propuesta, en muchos casos, no va acompañada con el traspaso de recurso, y las organizaciones comunitarias encuentran grandes dificultades para obtenerlos” (Barreiro, Ana; Fuentes, María; Giraldez, Soraya y Stafferi, María en: Netto, José et. al. 2002: 130)

Es evidente que en la mayoría de los casos las organizaciones están supeditadas a las decisiones y exigencias de quienes aportan los recursos económicos⁵⁴, sin embargo, es importante señalar que ejercicios de dignidad y autonomía de las comunidades frente a

⁵⁴Lo que implica otro debate si recordamos que la mayoría de estos recursos provienen de los impuestos pagados por las mismas comunidades y si reflexionamos sobre los mecanismos para decidir en qué necesidades requieren dicha inversión.

estos, sólo pueden darse en relación a una adecuada información e incorporación de las normas que circundan sus actividades, permitiendo ubicarse en un terreno decisivo incluso desde un lugar diferenciado de manejo/posesión de los recursos. Como profesionales debemos enfrentarnos a formas de intervención acordes a las nuevas configuraciones y expresiones de la cuestión social que nos ponen frente a contextos históricos que se reconstruyen constantemente y desde el quehacer profesional construir estrategias de interlocución con instancias locales, regionales, nacionales e internacionales relacionadas con la problemática a abordar y pertinentes para la gestión de recursos.

Es necesario pensar una forma de ver lo organizacional en lo comunitario desde las diversas dinámicas propias de estos espacios e indagar por cómo el Trabajo Social puede aportar a la construcción de una dinámica que no proyecte la organización como una empresa que debe generar recursos, indicadores, fuentes de verificación, etc. y en cambio, le permita navegar en el mar de posibilidades y necesidades que surgen frente al tema de los recursos, la gestión de proyectos y el establecimiento de relaciones con las instancias gubernamentales y organismos internacionales, una mirada que conciba la organización como un espacio de inter-relación que negocia todo el tiempo con diferentes agentes e intereses.

El/la profesional de Trabajo Social deberá tener una apuesta política clara que le permita desenvolverse en el campo comunitario desde el fortalecimiento administrativo. Dependerá de la concepción y planteamientos que presente en dichos contextos que su intervención logre ser validada por los diferentes agentes, por tanto, exige un compromiso ético y político para su abordaje. Sumado a ello, la revisión socio-histórica del campo, sus agentes, habitus, trayectorias y capitales ha de constituirse en la ruta que guíe la construcción de propuestas colectivas de intervención en lo social. De igual forma, la academia en su compromiso con los contextos sociales, debe fortalecer herramientas al interior de las organizaciones comunitarias/populares para sistematizar sus ejercicios, sus propuestas metodológicas, para plasmar su cosmovisión y construcción de conocimiento de forma autónoma sin depender de ejercicios de vínculos momentáneos con lo institucional.

VIII

BIBLIOGRAFÍA

“Yo no digo lo que digo por estar en la oposición,
sino que estoy en la oposición porque creo en lo que digo”
Carlos Gaviria Díaz

Foto: Archivo de la Organización | 2006



Niños/as en actividades de la Biblioteca en 2012.

- Aguerrebere, Tania (2005). Globalización neoliberal, Desafío ético para el Trabajo Social. Monografía final. Universidad de la República de Uruguay. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Trabajo Social. Consultado de: <http://www.margen.org/tesis.html>
- Aktouf, Omar (2001). La administración entre Tradición y Renovación. Artes Gráficas del Valle. Cali-Colombia.
- Albuquerque de Castro (2007). El Estado de Bienestar. El cambio de paradigmas. Los derechos sociales. Seminario Técnico Regional de la AISS. Bogotá-Colombia.
- Alvarado Arrautt, Arturo (2012). La reforma a la ley 30 en el contexto de la globalización. Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas U de A. (8). Enero-Abril. Medellín.
- Alonso, C. (2007). Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Centro de Investigaciones en economía y finanzas. Cali, Colombia: Universidad ICESI.

- Amézquita Zárate, P. (2013). La institucionalidad Llerista: una palanca de desarrollo. Debates Latinoamericanos, vol.1 N° 21. Bogotá-Colombia. Consultado de: <http://www.rlcu.org.ar/revista>.
- Aponte Blank, C. (2012). ¿Estado social o estado de bienestar en América Latina?. Revista Venezolana de Análisis de coyuntura, vol. XVIII, N° 1. Pp. 11-40
- Arias Borrero, L. A. (2004). *Organización y participación en Colombia: Aportes desde la investigación*. Fundación Universitaria Monserrate. Bogotá-Colombia.
- Arias Osorio, E. (2005). Los objetivos de los planes de desarrollo y sus resultados en el desarrollo nacional. Academia Colombiana de Ciencias Económicas. Bogotá-Colombia.
- Asprilla, Y., & Vargas Reyes, S. (2007). *Prácticas de participación comunitaria de dos organizaciones sociales del barrio El Retiro*. Trabajo de Grado: Universidad del Valle.
- Barrera, E. & Sanclemente, J. (2008). Una perspectiva genealógica y crítica para repensar la administración. RESVISTA Universidad EAFIT. Vol. 44 (152) 11-35.
- Bermúdez Peña, C. (2011). Intervención social y organizaciones comunitarias en Cali. *Prospectiva* (15), Consultado de: <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/prospectiva/article/view/370>.
- Bermúdez Peña, C., & Rodríguez Pizarro, A. N. (2013). *Intervención Social y organizaciones comunitarias/populares en Cali*. Universidad del Valle.
- Bernal Carmona, L., & Rojas Potes, C. (2011). *Prácticas de intervención social, organizaciones comunitarias y procesos artísticos-culturales: El caso de la Asociación Casa Cultural El Chontaduro*. Trabajo de Grado: Universidad del Valle.
- Berrio, O. (2014). Conversaciones entre la Administración y el Trabajo Social. *Prospectiva*, (19), 417-439.
- Boron, A. (2006). Las ciencias sociales en la era neoliberal: entre la academia y el pensamiento crítico. En: *Tareas* N° 122. CELA, Centro de Estudios Latinoamericanos “Justo Arosemena”.
- Bourdieu, P. (1991). *El sentido Práctico*. Taurus Ediciones. Madrid.
- Caracol.com. (23 de enero de 2011). *Caracol*. Recuperado el 12 de 3 de 2014, de En Cali los pobres están pasando a la indigencia: http://www.caracol.com.co/audio_programas/llevar/en-cali-los-pobres-estan-pasando-a-la-indigencia/20110123/llevar/1415135.aspx

- Carballada Alfredo, J. M. (2009). La cuestión social como cuestión nacional, una mirada genealógica. En *Escenarios de la vida social, el Trabajo Social y las ciencias sociales en el siglo XXI*. Argentina: Espacio.
- Carvajal Burbano, A. (2008). *Elementos de investigación social aplicada* (2 ed.). Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. MCGraw-Hill. México.
- Cruz Kronfly, Fernando (comp.) (2005). Nuevo Pensamiento Administrativo. Artes gráficas del Valle. Colombia.
- Decreto 19 de 2012. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Ministerio de Justicia y Derecho. Colombia.
- Decreto 2150 de 1995. Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Ministerio de Justicia y Derecho. Colombia.
- De Piero, S. (2005). *Organizaciones de la sociedad civil. Tensiones de una agenda en construcción*. Buenos Aires. Paidós.
- Del Buen, N. (****). Crisis del Estado de Bienestar. *Academia iberoamericana de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social*, (págs. 198-207).
- Departamento Administrativo de Planeación. (2013). *Cali en Cifras*. Recuperado el 13 de 06 de 2014, de Alcaldía de Santiago de Cali: <http://planeacion.cali.gov.co>
- ElPais.com. (27 de enero de 2011). *El Pais*. Recuperado el 15 de 4 de 2014, de <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/estudio-del-sisben-revela-85-calenos-viven-en-pobreza>
- Esquivel Corella, F. (2004). ¿Qué es Gerencia Social?: Definición de la categoría desde el análisis teórico-crítico. *Prospectiva* (9), 41-56.
- Fernández García, T. (2012). El Estado de Bienestar frente a la crisis política, económica y social. *Portularia* , XII (Extra), 3-12.
- Fernández, José y Puente, Aníbal. (2009). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: Un análisis comparativo. En: *Revista española de Investigaciones Sociológicas*

(Reis) N° 127. Pp. 33-53. Documento en línea disponible en: http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_127_JUL_SEP_2009_pp_33_531246429498222.pdf recuperado el 2 de febrero de 2015.

- Fernández Marín, P. M., & Satizabal Calderón, J. (2007). *Construcción de sentido, organización y participación comunitaria: Sistematización de experiencia en torno al problema de los Servicios Públicos Domiciliarios (SSPPDD) en el barrio Charco Azul de la ciudad de Cali*. Trabajo de Grado: Universidad del Valle.
- Fracasso, L. (2000). Planificación comunitaria y participación en los procesos de decisión. (U. d. Barcelona, Ed.) *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*.
- Freire, Paulo (s. f.) *La Educación como práctica de la libertad*. Libertaria Universitaria Armenia. Colombia. 136p.
- García Reynoso, Plácido. (1961). La Carta de Punta del Este: Planeación Económica. Documento en línea disponible en: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Frevistas.bancomext.gob.mx%2Frcce%2Fmagazines%2F702%2F6%2FRCE_6.pdf&ei=fk4sVeKIDI3isASy3oHIAg&usg=AFQjCNE8ZAaO4DVbLKz00Bhn8t0tsK8RNO&sig2=Y54PMaMiYsKpk8wQS5WnHg recuperado el 13 de abril de 2015.
- Garretón, Manuel A. (1994). “*Las transiciones ambivalentes*” en: *Semanario Etcétera*. (81). Agosto. México.
- González, J. D., & Sánchez, A. (2006). *Ciudad, conflicto y generaciones*. Santiago de Cali: Fundación Ciudad Abierta.
- Granell De Aldaz, E. (. (1997). *El perfil del gerente social*. Venezuela: Fundación Escuela de Gerencia Social.
- Gutiérrez Cárdenas, A. (2004). *Hacia la construcción de tejido comunitario en el barrio El Vergel de la ciudad de Cali: Sistematización de un proceso formativo de animadoras socioculturales para la convivencia*. Universidad del Valle.
- Kliksberg, B. (1990). *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires: Tesis.
- Kliksberg, B. (1995). *Pobreza el drama cotidiano: clave para una nueva Gerencia Social eficiente*. (PNUD, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Norma.

- Lapalma, I. (2001). El escenario de la intervención comunitaria. (U. d. Chile, Ed.) *Revista de Psicología*, 10 (2).
- Maidana, D., & Cassano, D. (2008). *Las Fundaciones comunitarias y el financiamiento solidario de las organizaciones sociales y sus proyectos. Una mirada desde el Sur*. Buenos Aires: Inter-Amerecan Foundation (IAF)-Fundación SES.
- Malacalza, S. (2009). La modernidad: ¿un proyecto inacabado? En *Escenarios de la vida social, el Trabajo Social y las ciencias sociales en el siglo XXI*. Argentina: Espacio.
- Marínez Rangel, R., & Reyes Garmendia, E. S. (2012). El consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina. *Política y Cultura*(37), 35-64.
- Matías Camargo, S.R. (2001). Neoliberalismo y Constitución Política de 1991. Universidad Libre, Bogotá.
- Mejía, M. R. (****). *Educación(es) en la(s) Globalización(es) (I) Entre el pensamiento único y la nueva crítica (Borrador)*. Planetapaz.
- Mokate, K., & Saavedra, J. J. (****). *Gerencia Social: Un enfoque integral para la gestión d epolíticas y programas sociales*. Washington D.C.: Instituto Interamericano para el desarrollo social.
- Molina, L. (1995). Trabajo Social y Gerencia de Servicios Sociales. *XV Seminario Latinoamericano de Trabajo Social. Nuevos Escenarios y Desafíos para el Trabajo Social*. Guatemala.
- Molina, L., & Morera, N. (1999). *La Gerencia de los Servicios Sociales*. Buenos Aires, Argentina: Lumen/Hvamnitas.
- Muñoz Hernández, M. V., & Tobón, M. C. (2001). *Gerenciar los Servicios Sociales*. Bogotá, Colombia: Arango Editores.
- Nájar Martínez, Aura. I. (2006). *Apertura económica en Colombia y el sector externo (1990-2004)*. *Apuntes del CENES*, XXVI(41), 2-24.
- Netto, José et. al. (2002). Reflexiones en torno a la “cuestión social”, en: *Nuevos escenarios y práctica profesional*. Espacio. Buenos Aires.
- Observatorio Social de Cali. (2008-2011). *Alcaldía Santiago de Cali*. Recuperado el 12 de 5 de 2014, de Analisis estadístico de la violencia en Cali: cali.gov.co

- Parra, Gustavo (2006). Aportes al análisis de la Reconceptualización en América Latina. Consultado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/html/reconceptualización/reco-05.html>
- Petras, J. (2004). América Latina: Imperialismo, recolonización y resistencia. Ecuador. Abya-Yala Producciones.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México: Oxford University Press.
- Robbins, Stephen P. (2000). Administración: Teoría y Práctica. Roma S. A. México.
- Rojas Soriano, R. (2000). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdés Editores.
- Rozas, Pagaza, M. (2001). La Cuestión social contemporánea y la intervención profesional como campo problemático. En: La intervención profesional en relación con la cuestión social. El caso del Trabajo Social. Espacio. Argentina. Pp. 218-263.
- Rozas Pagaza, M. (2002). *Una perspectiva teorica-metodológica de la intervención en Trabajo Social*. Buenos Aires, Argentina: Espacio.
- Ruiz, Adriana (2004). *Documento de trabajo en el marco de la investigación de doctorado sobre Colaboración contractual y extra-contractual entre el Estado y las ONG*. Escuela de Derecho Público. Universidad Panteón-Assas. Bogotá.
- Ruíz, V. (2004). *Organizaciones comunitarias y gestión asociada: Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada*. Buenos Aires: Paidós.
- Seller, E. (****). *Iniciativa Social y Trabajo Social Comunitario*. Universidad de Murcia: Escuela Universitaria de Trabajo Social.
- Sierra, J. & Villegas, S. (2009). La formación profesional en Trabajo Social. XIX Seminario Latinoamericano de Trabajo Social. Guayaquil- Ecuador.
- Silva Camarena, J. M. (2004). Sobre la administración. Comentarios a un texto de Bunge. *Contaduría y Administración* (213), 121-147.
- Thompson, A. (1994). ¿Qué es el "Tercer Sector" en Argentina? Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones privadas sin fines de lucro. 58 Consultado de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/cedes/thom3.rtf>.
- Torres Carrillo, A. (2002). Reconstruyendo el vínculo social. Lo comunitario en tiempos globalizados. *Prospectiva* (6-7), 27-44.

- Torres Carrillo, A. (2006). Organizaciones populares, construcción d eidentidad y acción política. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 4 (2).
- Torres Díaz, Jorge (1985). Historia del Trabajo Social. Rfitalia. Barranquilla, Colombia.
- Torres Sánchez, Carlos E. (2005). Trabajo Social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. *Revista Colombiana de Trabajo Social* (19), 98-127.
- Urrea Giraldo, F., & Murillo Cruz, F. (1999). *Dinámica del poblamiento y algunas características de los asentamientos populares con población afrocolombiana en el oriente de Cali*. Recuperado el 16 de 06 de 2014, de Bibliotecas Virtuales CLACSO: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/cidse-univalle/20121113125431/art4.pdf>
- Urrutia, M. (Ed.). (1990). *40 años de Desarrollo su Impacto Social*. Banco Popular.
- Valencia, J. F., & Marín, M. S. (2011). Historia de las organizaciones sociales de base. *Kavilando* , 3 (1/2), 60-65.
- Valles, Miguel (1999). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Síntesis. España.
- Vargas Estupiñán, Pedro A. (2010). Análisis crítico de la ley 100 de 1993 y ley 789 de 2002. *Revista Desarrollo Empresarial SENA Industrial*. Cundinamarca.
- Vicenc, N. (1998). *Neoliberalismo y Estado de Bienestar*. España: Ariel.
- Viscarret, Juan J. (2007). El modelo crítico radical, en: *Modelos y métodos de intervención en Trabajo Social*. Madrid: Alianza. 205-233.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz Metodológica

Pregunta de Investigación: ¿Cuáles de los elementos del proceso administrativo son incorporados o no por la organización comunitaria/popular Asociación Casa Cultural El Chontaduro, durante el periodo 2012-2014, y cómo se relacionan con la trayectoria de la organización?			
General: Identificar los elementos del proceso administrativo que han sido incorporados o no por la organización comunitaria/popular Asociación Casa Cultural El Chontaduro, durante el periodo 2012-2014, y la relación con su trayectoria.			
Objetivo Específicos:	Categoría de Análisis	Técnica	Fuente
Describir los elementos del proceso administrativo incorporados o no por la organización comunitaria/popular Asociación Casa Cultural El Chontaduro entre los años 2012 y 2014.	Elementos del proceso administrativo realizado por la Organización: Planeación Organización Ejecución Control	-Análisis documental -Observación participante -Entrevista semi-estructurada	-Documentos CCEC -Representante legal CCEC
Identificar la relación entre los elementos del proceso administrativo incorporados o no por la Organización y su trayectoria.	Elementos del proceso administrativo incorporados o no por la Organización: Planeación Organización Ejecución Control	-Análisis documental -Observación participante -Entrevista semi-estructurada -Grupo de discusión	-Documentos CCEC -Representante legal CCEC -Integrantes Equipo Amplio
Identificar el fundamento para el quehacer administrativo que subyace al interior de la Organización	Fundamentación para el quehacer administrativo	-Entrevista semi-estructurada -Grupo de discusión	-Representante legal CCEC -Integrantes Equipo Amplio

Anexo 2. Matriz Técnicas Empleadas.

Técnica	Descripción
Entrevista	Vicenta Moreno Hurtado (Directora General y Representante Legal)
Grupo Discusión	Humberto Reyes Angulo (Integrante Equipo Amplio)
	Andrea Moreno Hurtado (Integrante Equipo Amplio)
	José Armando Camilo (Integrante Equipo Amplio)
	María Virginia Moreno Hurtado (Integrante Equipo Amplio)
	Brenda Ramos Pérez (Integrante Equipo Amplio)
	Iris Beatriz Moreno Hurtado (Integrante Equipo Amplio)
Notas de campo	Marzo 17,18 y 19 de 2012: Observación participante de Encuentro de Estudio.
	Febrero 18 de 2013: Observación participante encuentro de gestión con Colectivo Oriente.
	Febrero 22 de 2013 y Agosto 9 de 2014: Observación participante de reunión de planeación Artes Pláticas.
	Notas de Campo (varios encuentros): Observación participante de reuniones de evaluación Vacaciones Recreativas 2013.
	Enero de 2014: Observación participante reunión con contadora para realizar Ejecución Presupuestal de la Organización.
	Octubre 14 de 2014: Observación participante de reunión de planeación Danzas.
	Notas de Campo (varios encuentros): Observación participante de reuniones de planeación equipo coordinador durante el 2014.
	Septiembre 30 de 2014: Observación participante planeación taller grupo de jóvenes.
	Notas de Campo (varios encuentros): Observación general de la cotidianidad de la Organización.
	Acta: Socialización resultados de la investigación.
Análisis Documental	Documento: Estatutos de la Organización.
	Documento: Propuesta para el manual de convivencia, elaborado por el Equipo coordinador. No se registra el año de elaboración.
	Hojas de vida y fichas de integrantes del Equipo Amplio de la Organización.
	Documento: Jornada de evaluación y planeación 2011-2012. Elaborado por: Vicenta Moreno Hurtado Enero de 2012.
	Documento: Jornada de evaluación y planeación 2012-2013. Elaborado por: Equipo Amplio Enero de 2013.
	Documento: Jornada de evaluación y planeación 2013-2014. Elaborado por: Equipo Amplio Enero de 2014.
	Documento: Cronograma de actividades 2012, 2013, 2014.
	Documento: Memorias Encuentro de Estudio 17,18 y 19 de marzo de 2012. Elaborado por: Ángela Mañunga Arroyo Marzo de 2012.
	Documento: Ejecución presupuestal Casa Cultural El Chontaduro 2012-2014. Elaborado por: Azucena Muñoz Febrero de 2014.
	Formato: Acta de Reunión.
	Formato: Informes de procesos del Chontaduro.
	Formato: Caja Menor Casa Cultural El Chontaduro.

Anexo 3. Guía Análisis Documental

Objetivos: Describir los elementos del proceso administrativo incorporados o no por la organización comunitaria/popular Asociación Casa Cultural El Chontaduro entre los años 2012 y 2014.

Identificar la relación entre los elementos del proceso administrativo incorporados o no por la Organización, y su trayectoria.

1. Configuración administrativa de la Organización:

- ¿Cuáles son los objetivos de trabajo de la organización?
- ¿Cuáles son las líneas de trabajo del Chontaduro?
- ¿Cuál es la metodología de trabajo?
- ¿Cómo es la estructura organizativa?
- ¿Hay horizonte organizacional (misión, visión, objetivos)?
- ¿Cómo está conformado el equipo de trabajo?

2. Elementos del proceso administrativo incorporados o no por la Organización:

- ¿Cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades?
- ¿Cómo y quiénes toman las decisiones al interior de la organización?
- ¿Se realiza cronograma de trabajo como organización?
- ¿Qué elementos se tienen en cuenta para la planeación?
- ¿Cómo definen qué temas van a trabajar?
- ¿Se evalúan actividades y objetivos? ¿Cómo y quiénes lo hacen?
- ¿Se manejan documentos de contabilidad? ¿Cuáles?

3. Gestión de recursos y proceso administrativo:

- ¿Cómo obtiene sus recursos la organización?
- ¿Cómo financian las actividades?
- ¿Cómo hacen la gestión de recursos?
- ¿Se registran los gastos de la Organización?

Anexo 4. Guía entrevista semi-estructurada.

Objetivos: Describir los elementos del proceso administrativo realizados por la organización.

Identificar los elementos del proceso administrativo incorporados o no por la Organización y la relación con su trayectoria, según algunos/as de sus integrantes.

1. Caracterización de la entrevistada

Entrevistada:			
Nombre:		Nombre de la organización:	Fecha de fundación:
		Sede propia:	Tiempo de permanencia en la organización:
			Cargo:
Dirección electrónica:			
Sexo		Edad (en años cumplidos)	Lugar de nacimiento:
Masculino	Femenino		Barrio –comuna donde vive:
Escolaridad			
Nivel		Último año aprobado/Título Obtenido	
Nivel Escolaridad: P= Primaria / S= Secundaria / T= Tecnológico / U =Universitario PS= Pos grado / N = Ninguno / NI= No informa			

2. Elementos del proceso administrativo realizado por la Organización:

¿Hay un proceso para hacer parte de la organización? ¿Cómo se vinculan las personas a la CCEC?

¿Cuáles son las líneas de trabajo de la CCEC?

¿Cuál es su metodología de trabajo?

¿Cómo es la estructura organizativa? ¿Cómo está conformado el equipo de trabajo?

¿Cuáles son sus funciones como coordinadora general/ representante legal?

¿Cuáles son las tareas administrativas y quién las realiza?

¿Cómo se distribuyen las responsabilidades con el equipo de trabajo?

¿Cómo y quiénes toman las decisiones en la organización?

3. Elementos del proceso administrativo incorporados o no por la Organización y relación con su trayectoria

- ¿Por qué decidieron asumir la personería jurídica?
- ¿Cómo organización realizan un cronograma de trabajo?
- ¿Qué elementos tienen en cuenta para la planeación?
- ¿Cómo definen qué temas van a trabajar en el año?
- ¿Qué procesos realizan previo al desarrollo de sus actividades?
- ¿Hacen seguimiento a las tareas asignadas?
- ¿Evalúan las actividades y objetivos trazados? ¿Cómo y quiénes lo hacen?
- ¿Qué hacen cuando un objetivo no es alcanzado o una tarea no se cumple?

4. Gestión de recursos y proceso administrativo

- ¿Cómo obtiene sus recursos la organización? ¿Cómo financian las actividades?
- ¿Cómo hacen la gestión de recursos?
- ¿Qué les lleva a la necesidad de esa gestión?
- ¿Han ejecutado proyectos?
- ¿Cómo es la relación con lo gubernamental?
- ¿Cómo es la relación a nivel internacional para la gestión de recursos?
- ¿De qué manera cree que ha influido esto en la cotidianidad del Chontaduro?
- ¿El equipo encargado tiene el conocimiento y/o habilidades necesarias para la gestión de recursos? ¿Cuáles son esas habilidades?
- ¿Cuáles son los retos en la gestión de recursos?

5. Fundamento del quehacer administrativo

- ¿Para usted qué son es el proceso administrativo?
- ¿El desarrollo de este proceso interfiere/choca con la cotidianidad del Chontaduro?
- ¿El equipo encargado tiene el conocimiento y/o habilidades necesarias para el desarrollo del proceso administrativo? ¿Cuáles son esas habilidades?
- ¿La administración choca con los procesos comunitarios? ¿Por qué?
- ¿Cuáles considera son los retos de la administración en procesos comunitarios?

Anexo 5. Guía grupo de discusión.

Objetivo: Identificar los elementos del proceso administrativo incorporados o no por la Organización y la relación con su trayectoria, según algunos/as de sus integrantes.

1. Proceso administrativo:

- ¿Cuál consideran son los objetivos de trabajo de la organización?
- ¿Cuáles son las líneas de trabajo del Chontaduro?
- ¿Cuál es la metodología de trabajo?
- ¿Cómo es la estructura organizativa? ¿Están de acuerdo? ¿Cómo debería ser?
- ¿Cómo está conformado el equipo amplio?
- ¿Cómo distribuyen las responsabilidades? ¿Están de acuerdo? ¿Cómo debería?
- ¿Cómo y quiénes toman las decisiones al interior de la organización?
- ¿Cómo se da la comunicación al interior de la organización? ¿Están de acuerdo?
- ¿Hay un proceso de formación del equipo? ¿Cómo es o debería?

2. Elementos del proceso administrativo incorporados o no por la Organización:

- ¿Realizan un cronograma de trabajo como organización?
- ¿Qué elementos se tienen en cuenta para la planeación?
- ¿Cómo definen qué temas van a trabajar?
- ¿Qué procesos realizan previo al desarrollo de sus actividades?
- ¿Evalúan las actividades y objetivos? ¿Cómo y quiénes lo hacen? ¿Usan las evaluaciones?
- ¿Qué hacen cuando un objetivo o meta no se logra?
- ¿Cómo llaman a las personas a quienes orientan el trabajo?

3. Gestión de recursos y proceso administrativo:

¿Cómo obtiene sus recursos la organización? ¿Cómo financian las actividades?

¿Cómo hacen la gestión de recursos?

¿Qué les lleva a esa necesidad?

¿Esa gestión modifica en algo la cotidianidad del Chontaduro?

4. Fundamento para el quehacer administrativo:

¿Para ustedes que es el proceso administrativo?

¿De qué manera ha influido este proceso en la trayectoria de El Chontaduro?

¿Consideran que la administración de una empresa se diferencia de la de una organización comunitaria? ¿Por qué?

¿Cuáles son los retos administrativos en procesos comunitarios?

Anexo 6. Integrantes de la organización por máximo nivel educativo alcanzado.

Equipo Coordinador		
Tipo de vínculo	Cantidad (personas)	Máximo Nivel Educativo
Junta Directiva	5	Profesionales
Representante Legal	1	Profesional
Coordinadora Proyectos	1	Profesional
Revisora Fiscal	1	Profesional
Equipo Amplio de Trabajo		
Danzas	3	2 Profesionales, 1 Técnico
Música	1	Profesional
Teatro	3	2 Profesionales, 1 Empírico
Artes Plásticas	2	1 Profesional, 1 Técnico
Género	2	1 Profesional, 1 Técnico
Animación y promoción de la lectura y la escritura	2	2 Secundaria

Fuente: Elaboración propia basada en hojas de vida y fichas de la organización.

Anexo 7. Caracterización de las diferentes áreas de formación y sus participantes.

Área de Formación	Población Participante	No. de Participantes	Objetivo(s) / Propósitos (Del área de formación)
Danzas de las regiones Caribe y Pacífica	Niños/as, Adolescentes y jóvenes	75	Fortalecer la identidad cultural y afianzar herramientas para la resolución de conflictos de manera pacífica a partir de valores e integración comunitaria a partir de espacios de creación desde la danza. Construcción de alternativas de proyecto de vida. Fortalecimiento de actitudes, aptitudes y técnicas dancísticas a través de la realización y participación en eventos.
Teatro Comunitario	Niños/as, Adolescentes y jóvenes	60	Fortalecer la identidad cultural y afianzar herramientas para la resolución de conflictos de manera pacífica a partir de valores e integración comunitaria con una metodología de creación colectiva. También se busca empoderar a quienes integran los talleres y reflexión sobre las problemáticas de su comunidad al tiempo que se fortalecen liderazgos y construyen alternativas de proyecto de vida. Fortalecimiento de actitudes, aptitudes y técnicas teatrales a través del intercambio con otros grupos en encuentros y realización de actividades en coordinación con otras organizaciones.
Música Andina Percusión del Pacífico	Niños/as, Adolescentes y jóvenes	20	Fortalecer la identidad cultural y afianzar herramientas para la resolución de conflictos de manera pacífica desde la formación en valores e integración comunitaria a partir de espacios de creación desde la música. Construcción de alternativas de proyecto de vida y construcción inter-cultural.
Artes Plásticas	Niños/as y Adolescentes	25	Fortalecer la identidad cultural y afianzar herramientas para la resolución de conflictos de manera pacífica a partir de valores e integración comunitaria a partir de la reflexión sobre el reciclaje y las

Área de Formación	Población Participante	No. de Participantes	Objetivo(s) / Propósitos (Del área de formación)
			percepciones sobre el contexto y sus dinámicas. Construcción de alternativas de proyecto de vida y construcción inter-cultural.
Mujeres escritoras y lectoras	Mujeres Adultas	25	Fortalecer la identidad cultural y el encuentro entre mujeres y el abordaje de alternativas pacíficas frente a problemáticas familiares y empoderamiento de género, en términos de que las mujeres se puedan asumir como seres autónomos, libres y con potencialidades para avanzar en un diálogo equitativo y respetuoso con los/as otros/as, a partir de la creación poética, la lectura y escritura, la construcción de crónicas o historias de vida entre otras actividades.
Comunicación Alternativa	Personas de la comunidad	15	Adquirir herramientas comunicativas para la lectura, análisis, reflexión y expresión de las realidades del contexto desde las voces y miradas de quienes viven en el mismo; así como la difusión del trabajo realizado por la organización.
Animación y Promoción de la lectura y la escritura	Personas de la comunidad	Comunidad en general	Fortalecimiento de identidad cultural y procesos de animación y promoción de lectura y escritura a partir de cine-foros, hora del cuento, apoyo a consultas bibliográficas a niños/as, jóvenes y adultos/as, comunidad en general, de forma personalizada y en convenio con colegios y guarderías.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Proyecciones de la Organización para el 2013
PARA ESTE AÑO 2013 SE TIENE PROYECTADO:

- En la parte organizativa; fortalecer la asamblea y la junta, que se pueda vincular a otras personas en cada una de ellas y encontrar estrategias de integración, participación y compromiso.
- En cuanto al equipo coordinador amplio; vincularlo más a las dinámicas del Chontaduro, propiciar más espacios de encuentro y formación, que fortalezcan la capacidad crítica y la identidad con el proyecto, desde los fines, criterios y quehaceres.
- En la parte administrativa; retomar los elementos que se han incorporado, poner al día impuestos y legalización de los lotes y casas del Chontaduro.
- Lograr una mayor participación de la comunidad en el proyecto.
- Propiciar espacios de conversación política que permitan propuestas alternativas a los conflictos de las comunidades desde una mirada crítica y con mayor incidencia.
- Fortalecer los espacios de sensibilización ambiental.
- Participar y propiciar redes solidarias y afines al proyecto.
- Fortalecer el grupo de comunicación para que este se apropie de la creación estrategias de promoción para el proyecto y los procesos que se gestan en sus comunidades.
- Crear un plan estratégico para la gestión de recursos sin perder de vista los criterios filosofía y objetivos del Chontaduro.
- Posibilitar otras condiciones económicas para las personas que participan en la construcción de este proyecto.

Anexo 9. Cronograma de Trabajo Casa Cultural El Chontaduro 2014

ACTIVIDAD / MES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
TEATRO DE GÉNERO 8	X									
DIA MUJER CHONTA 16	X									
JORN. EST. 29, 30, 31 CALI		X								
FEST. TEATRO 13-19		X								
DIA AFRO 21/24			X							
JORN. EST. 31,1,2 FINCA				X						
MUESTRA INTERNA ENSAMBLE				X	X	X				
INTEGRACIÓN					X					
VACACIONES 1-20					X	X	X			
INFOR. REU 21 ENTREG. 21-25						X				
PETRONIO 11-16						X				
ENSAMBLE 4-15						X	X			
ANIVERSARIO 1-21							X	X	X	
FONDOS CHONTA 19								X		
JORN. EST. 1, 2, 3 CALI									X	
ENCUENTRO MUJ. CON VIH 7-10									X	
VAC. RECRE. URB. 24-28										X
VAC. RECRE. FINCA 1-4										X
CLAUSURA VAC. RECRE. 5										X
DERECHOS AL DERECHO 9 -10										X
INTEGRA. TODOS GRUPOS 13										X
INFOR. REU Y ENTREGA 15-19										X
INTEGRACIÓN EQUIP. 20										X

Anexo 10. Memorias Encuentro de Estudio 2012
Memorias Encuentro de Estudio Casa Cultural El Chontaduro
17-18 y 19 de marzo de 2012⁵⁵
Pedagogías Populares

Entre un ambiente de solidaridad, compañerismo, los renovadores aires de la montaña y hermosos paisajes que ofrece el ambiente natural de la finca *El Bosquecillo*, transcurrió nuestra primera jornada de estudio del 2012.

Lo primero en la agenda fue sintonizarnos con el clima, no solo del ambiente sino de quienes con fraternidad y cariño nos recibieron en la finca, un breve recorrido para los/as que asistíamos por primera vez y tras la instalación y cena dimos inicio a la primera parte de la jornada que nos convocó ese fin de semana.

1. Introducción a la Educación Popular

Inicialmente se trabajó a partir del texto *qué es la educación popular*⁵⁶ cuyo objetivo principal fue hacer una especie de introducción a la Educación Popular, para trabajarlo se conformaron cuatro grupos, a cada uno le correspondió un apartado, luego se estimó un tiempo de lectura y reflexión sobre el mismo. Posteriormente se presentó un video sobre Paulo Freire y la Educación Popular con la intención de relacionar la propuesta de alfabetización con las bases de la educación popular y adquirir mayores elementos para la socialización.

Grupo 1-Lo que es y no Educación Popular

La educación popular posee un estricto sentido de transformación social, pero no cualquier tipo de transformación, se la entiende como un proceso a través del que se producen cambios que afectan la vida de todos/as en términos positivos y al realizarse esa transformación positiva se avanza en la construcción de una sociedad mejor. Ésta educación debe ser una educación contextualizada que sea consciente de la constante transformación en que nos encontramos y emplee metodologías acordes a ello.

Educación popular no es simplemente la educación que se da en lugares lejanos, no es una educación bancaria, permite la retroalimentación entre quienes participan de ella, es una educación con, por y para la gente.

La educación debe permitir un desarrollo integral del ser humano afectándonos ampliamente en la vida y no sólo en los aspectos técnicos de la misma, es decir, en el oficio que estamos aprendiendo.

Grupo 2-Rasgos de la Educación Popular

Éste grupo presenta algunos de los principales rasgos de la educación popular trabajados en los documentos. En ese sentido se reconoce que todo esfuerzo que se realiza desde la educación popular debe ser transformador, aun reconociendo que esa transformación es un proceso, se resalta la importancia de que todos los actos apunten a ella y lo hagan

⁵⁵ Documento elaborado por Ángela Mañunga Arroyo (practicante de Trabajo Social de la Universidad del Valle)

⁵⁶Construido a partir de fragmentos del Documento Educación Popular y los Formadores Políticos. Compilación del tercer cuaderno de Formación para la Práctica Democrática elaborados por el INCEP (Instituto Centroamericano de Estudios Políticos)

permitiendo a todos/as los/as que participen de la experiencia nutrirse de nuevos aprendizajes desde lo cotidiano.

Por otro lado se presenta el contexto como aspecto fundamental de la educación popular, la educación debe tener en cuenta la realidad social a la que va enfocada y buscar conocer los procesos sociales que han desarrollado en el sector.

Grupo 3-Ejes de la Educación Popular

Los tres ejes de la educación popular que se presentan son el poder, la organización y la cultura. La educación debe desarrollar capacidades para lograr los intereses del pueblo, cuando la educación dota a la gente de las habilidades necesarias para asumir su proceso social, la educación contextualizada permite evidenciar necesidades que sólo pueden abordarse adecuadamente a partir de la organización popular y son una expresión de la cultura particular de las personas con que trabajamos.

Grupo 4-Manifestaciones de la Educación Popular

Son manifestaciones de la educación popular la valoración de la cultura popular, la consolidación de organizaciones, la participación y la estimulación de las capacidades propias. La educación popular surge como propuesta para empoderar a la gente, recupera su saber y decide hacia dónde va la transformación.

Frente a lo socializado surgen diferentes reflexiones, una de ellas es reconocer el camino que ha trasegado la educación para llegar hasta aquí y los aportes que en ese camino nos ha brindado aunque después nos encontremos frente a nuevas formas de aprendizaje y enseñanza que permiten construir bases para el camino que queremos caminar.

¿Es posible hablar de lo popular y no desarrollar un trabajo popular? Esto no sólo nos remite a los casos en que las organizaciones manejan un discurso que no es coherente con su práctica, sino a los momentos en los que existe una verdadera intencionalidad de transformación positiva que no se ha materializado, se reconoce pues que esa transformación social es un proceso prolongado y que es necesario construir metodologías que nos acerquen a ese instante, que nos permitan identificar las verdaderas necesidades de la población.

De igual forma, aunque se reconoce la importancia del poder social también se entiende como una manifestación del poder individual, para tener comunidades empoderadas necesitamos sujetos empoderados, el poder es una manifestación que se traduce de lo individual a lo colectivo. La educación no se trata de mostrar resultados, aunque eso es importante, se trata de hacer bien un proceso que cuando se materializa perdura en el tiempo mezclado en la cultura de las comunidades, no se trata de convencer a la gente de cuál es el mejor proyecto sino de construir herramientas para que cada uno/a pueda escoger el camino que quiere caminar.

Y como si nuestras reflexiones e inquietudes pidieran la oportunidad de extenderse en una conversa más informal, llegó la noche y la marimba y los tambores empezaron a despertar y nos mezclamos en ese aire estilo chontaduro que nos recuerda que estamos entre compas y que nos unen historias con mil nombres y rostros en común que forman nuestra identidad.

Los cantos de algunos/as bajo el chorro frío que corre como si bajara directo de la montaña, nos recordaron a muchos/as que la mañana había entrado lo suficiente como para continuar. Y entonces el domingo 18 recibimos con alegría a quienes llegaron ese día para sumarse a

la jornada y ganándonos el tiempo de quienes faltaban por desayunar o bañarse, algunos/as corrimos a columpiarnos subiendo unos cuantos pasos por la loma en la que está la casa, otros/as se relajaron en las hamacas, otros/as nos alegraban con el sonido de la marimba, en fin, aprovechábamos cada segundo para explorar las posibilidades de ese increíble espacio. Hasta que dieron las 9:30 am y nos dejamos seducir por el deber y las ganas de trabajar.

2. Pedagogías del Chontaduro

Para desarrollar el espacio nos dividimos por áreas de trabajo, la idea fue mostrar de forma creativa las metodologías empleadas por cada área para desarrollar el trabajo, lo que se pretende con dichas metodologías y cuáles se consideran los puntos fuertes y aspectos a mejorar de las mismas.

Teatro

El grupo de teatro nos muestra como principales actividades, **la lectura y el juego** a través de las cuales los/as jóvenes desarrollan habilidades propias del teatro como la expresión y la escucha; particularmente a través del juego se desinhiben y relacionan entre sí, se propicia que las voces fluyan en momentos diferentes como la incomodidad y descubren las diversas posiciones que puede adquirir su cuerpo, las diversas maneras en que el cuerpo puede hablar y relacionarnos con los/as otros/as. También se trabaja con **la escucha** buscando tener una mirada crítica hacia el trabajo que se hace, aprender a escuchar a los/as compañeros/as independientemente de cómo sea su relación por fuera del espacio de teatro.

Algunos aspectos que han estado presentes a lo largo de la historia teatral del Chontaduro son, entre otros: la creación colectiva, el contexto, la relación con el otro, la escucha. Todo parte y finaliza con la mesa redonda a partir de los temas de interés, se hacen improvisaciones y se va delimitando el trabajo hasta llegar a las diferentes obras que se trabajan según el contexto. Los diferentes grupos de teatro trabajan con la misma base pero en diferente orden. Los espacios de teatro del Chontaduro no tienen como principal objetivo mostrar un trabajo “bonito” o “bien hecho”, son un medio para aprender a compartir, a relacionarse, a expresar los problemas que se viven en la cotidianidad y saber que no están solos/as con eso.

Una muestra de lo que se logra con el trabajo es que muchos/as de quienes empezaron en el espacio de teatro ahora son parte del equipo amplio de la asociación; se ha observado que los/as niños/as se abren mucho al contacto y la comunicación con otros/as pero al interior de ese espacio, en otros espacios o con otros/as niños/as no ocurre lo mismo, lo anterior deja algunas inquietudes pues no está claro si la forma en que los/as niños/as se abren es debido al trabajo que se realiza con ellos/as o a que con el transcurso del tiempo entran en confianza con sus compañeros/as.

Se rescató la forma en que nos compartieron la metodología pues todos/as esperábamos que al ser de teatro representaran lo que se desarrolla en el espacio pero hicieron una especie de mapa conceptual muy pedagógico que resaltó otras habilidades y nos dejaron ver que el trabajo es muy organizado y consensuado.

Artes Plásticas

En éste espacio se presenta un inconveniente y es que se encuentra en medio de la biblioteca, al no tener un espacio definido el trabajo y los/as niños/as se dispersan mucho y

se deben realizar obras pequeñas que se puedan acomodar o guardar en el espacio mientras se terminan. Se considera que éste espacio es el que tiene menos acompañamiento desde lo administrativo, falta mayor presencia de la asociación y apoyo psicosocial a niños/as que en ocasiones manifiestan problemáticas que quienes dinamizan no tienen herramientas para abordar.

Algunas de las estrategias que se abordan en el espacio son hablar sobre lo que ocurre en la cotidianidad, problemáticas a corto y largo plazo por ejemplo, lo que les gusta y lo que no del entorno en que viven y construir obras a partir de la percepción que se tiene del entorno. En el desarrollo del trabajo también se habla de lo técnico, los tipos de línea que hay, para qué sirva cada una, etc. Otra parte del trabajo está orientada más hacia la decoración a partir del reciclaje generando conciencia ambiental y compañerismo para limar asperezas entre compañeros/as.

Se presenta dificultad para cerrar el trabajo del día por cuestiones de tiempo como que algunos/as deben salir corriendo porque van en la mañana y tienen clase en la tarde o por dificultad en el manejo de los tiempos de aprendizaje y avance en las obras que se realizan.

Un aspecto a resaltar es que en ocasiones no asisten muchos niños, lo que puede deberse a que la mayoría de las actividades de decoración están orientadas a actividades o usos de las niñas.

Al igual que en otros espacios, lo que se pretende más que el desarrollo de habilidades técnicas, es aportar a la transformación social a partir de la forma en que nos relacionamos con otros/as y con el contexto, es importante tener en cuenta que el trabajo que se realiza es un proceso y los cambios que desde allí se construyen no se evidencian inmediatamente.

Danzas

Quienes acompañan o coordinan el espacio de danzas compartieron la metodología con una actividad que representa el trabajo que se desarrolla con los/as niños/as y jóvenes. Primero se realizó una actividad de integración con una canción, posteriormente el grupo se dividió en dos y cada uno debía crear una coreografía que representara la canción usando como elemento principal de expresión el cuerpo colectivo. En el momento de presentar el trabajo realizado uno de los grupos tuvo algunas dificultades para realizar el ejercicio lo que generó diferentes reflexiones en torno a la importancia del trabajo en equipo y aprender y tener disposición para escuchar las reflexiones de las otras personas.

En el espacio de danzas se busca que los procesos sean dinámicos a partir de la disposición de quienes participan de los espacios y teniendo siempre en cuenta lo corporal. En algunas ocasiones se construye a partir de lo que la música inspira, no necesariamente lo que está dado pero sí complementando con lo teórico. Se hacen evaluaciones de los espacios permanentemente buscando fortalecer los valores dentro del trabajo y revisando qué se pretende y si se está caminando hacia allá. Se trabaja con el poder transformador de la palabra.

Biblioteca

En éste espacio se realiza el acompañamiento a las tareas y la hora del cuento (el cine-foro no ha iniciado éste año), en dichos espacios se plantea la necesidad de fortalecer las metodologías de acompañamiento a lectura y escritura, especialmente la hora del cuento pues hay falta de espacio físico para la actividad y desarrollar algunos juegos.

Es necesario vincular los otros procesos al de biblioteca, que quienes participan de los otros

espacios también asistan a la biblioteca y que los otros espacios desarrollen metodologías que permitan avanzar en el fortalecimiento de la lectura y de ser posible la escritura.

A nivel general se reflexiona sobre la participación o inquietud de quienes integran los diferentes espacios por los ambientes comunitarios ya que no se les ve muy integrados/as ni intrigados/as. También se menciona la importancia de tener más recursos de apoyo para manejar las diversas problemáticas presentes en el sector. Es importante hacer una evaluación retrospectiva para hacer un trabajo que se encadene con los objetivos anteriores y las etapas ya superadas tanto a nivel individual como colectivo.

Llego así la tarde y con ella un delicioso almuerzo, de nuevo un espacio para la conversa informal y para relajar músculos y mente para volver al trabajo.

3. Pedagogías Populares

La parte de pedagogías populares desarrollada por Amadeo inicia con el compartir a partir de dos canciones de la cantautora argentina Teresa Parodi:

La Canción es urgente del trabajo Pequeñas Revoluciones

“Que tu voz la levante,
Que la suelte en el viento,
Y que suene a victoria
Cuando rompa el silencio.

La canción es simiente,
Es de barro y de cielo,
Es semilla y espiga,
Es futuro y recuerdo”

El canto que no cesa
“Nos han robado hasta la primavera
Pero no pueden con nuestra canción
Parece frágil pero no se entrega
Sigue cantando como vos y yo

Ella resiste porque es la memoria
Ella resiste como vos y yo
Ella desnuda nuestras alegrías
Nos hace libres desde el corazón

Resistiendo del trabajo

Amadeo rememora la historia del surgimiento del Chontaduro, recordando la participación de personas del sector y algunos/as cercanos/as a la universidad; recuerda a Esperanza quien muere a manos del Estado el 18 de abril de 1987 en Barranca tras ser violada y torturada.

La constitución de la personería jurídica en la Gobernación del Valle el 16 de agosto de 1983.

Tras el recorrido histórico se inicia el tema de la educación popular en el que se expone la necesidad de tener en cuenta QUÉ CÓMO QUIÉN PARA QUÉ CON QUIÉN CUÁNDO se van a desarrollar los procesos y cuáles son los desafíos que debemos afrontar con ellos. Es necesario analizar los principios pedagógicos que usamos en las actividades que se desarrollan en Chontaduro preguntarnos cómo vemos a aquellos/as a quienes enseñamos, cómo vemos a quienes enseñan, distanciarnos de acciones como la memorización, copiar, imitar en nuestros procesos.

Desde la Educación Popular, educar es conocer críticamente la realidad y comprometerse con la utopía de transformarla dando prioridad al amor sobre el poder.

Los principales rasgos de la Educación Popular son (presentados por Amadeo):

- Lectura crítica de la realidad social
- Opción ético-política emancipadora
- Sectores populares como protagonistas de la transformación social
- Lo educativo como formación de conciencia crítica en los educandos populares
- La creación de metodologías de trabajo colectivas basadas en el conocimiento, el diálogo y la acción.

De las reflexiones realizadas en éste espacio dejamos como especie de tareas preguntarnos

¿En qué sentido creemos en nosotros/as mismos/as?

¿En qué sentido creemos en los/as demás?

¿Cómo se construye identidad desde las diferencias culturales? ¿Es posible?

Chontaduro es un desafío al convocar diferentes culturas y reconocer en esas diferencias la responsabilidad del amor y la conciencia crítica no desde el sectarismo sino de la unidad **¿estamos logrando eso?**

Al llegar la noche nos regocijamos en un espacio de integración donde la idea principal fue que cada persona compartiera algo de sí desde las expresiones artísticas cantamos, narramos historias, danzamos y tertuliamos acompañados/as por vino, ron y mucha alegría y ganas de compartir.

La noche transcurrió y llegó el día pleno de lluvia y niebla, el frío hacía que muchos/as no quisiéramos levantarnos de la cama y menos para encontrarnos con el frío chorro de la ducha, a pesar de eso, iniciamos el día que sería el último del encuentro, lunes 19 de marzo. Desde el inicio del día sentimos la prisa pues aún teníamos una actividad pendiente, el cierre del encuentro y tiempo para dejar el espacio en las condiciones que lo encontramos, de ésta forma arrancamos con mucha vitalidad y ritmo con la jornada del día, eso sí, después del desayuno.

La actividad consistía en preguntarnos sobre los objetivos del trabajo que se realiza en chontaduro.

1. ¿A qué ser humano le estamos apostando como Asociación?

Como asociación se le apuesta a la co-construcción de un ser humano con conciencia crítica, capacidad de discernimiento, de participar en espacios grupales, seres humanos con claridad ética y política, sensible, capaz de vivir su vida de forma autónoma en paz y amor y armonía con el entorno ambiental y los abundantes seres que pueblan el planeta. Con identidad cultural, étnica y de clase, que no esté ideologizado, es decir, que tenga la apertura de cambiar de paradigma cuando el contexto así lo requiera. Que tenga como valores rectores la creatividad, la solidaridad, el respeto, la construcción colectiva y la escucha.

2. ¿Cuáles son los retos o posibilidades que brinda el contexto para realizar el trabajo?

Retos

En el contexto falta mayor reconocimiento del trabajo que realiza Chontaduro pues algunas personas toman la asociación como una guardería a donde llevan sus hijos durante la tarde

para que los cuiden.

Hay un contenido alto de violencia y situaciones de consumo de SPA'S

Falencias en lo educativo sumado a falta de oportunidades en lo económico, lo social, lo cultural

Poco diálogo entre los diferentes integrantes del sector

Posibilidades

Gracias a los 25 años de trabajo que se lleva en el sector hay un conocimiento amplio del contexto en el que se desarrolla el trabajo

Hay reconocimiento del trabajo realizado por la asociación y de sus integrantes

Existen fuertes lazos de confianza entre quienes acompañan los grupos y quienes hacen parte de los mismos

Las personas que hacen parte la asociación representan una forma de ser diferente que es algo difícil en el sector, pero se han posicionado como modelo

3. ¿Qué estrategias requerimos para lograrlo?

Es necesario fortalecer las familias que se encuentran en el sector, especialmente las familias de NNAJ que pertenecen a Chontaduro para que se difunda el trabajo realizado por la organización y se apoye el mismo

Chontaduro como tal es una estrategia para avanzar en el fortalecimiento de la sociedad y el ser humano que se sueña la asociación en términos del trabajo que realiza cuya base son la reflexión, diálogo y análisis del contexto

Es necesario indagar acerca de las historias de vida de quienes participan de los espacios para adecuar el trabajo a las necesidades que la población requiere

Es importante hacer refuerzos académicos (especialmente lecto-escritura) y de otros temas de interés como consumo de SPA'S

Se requiere implementar actividades de refuerzo en el programa de biblioteca para población con edades intermedias

Es importante recorrer de nuevo el territorio para conocer y reflexionar sobre los espacios del sector

Se manifiesta la necesidad de acompañamiento psicosocial a NNAJ que asisten a los programas del sector

Es importante difundir el trabajo de la asociación en otros espacios así como sistematizar los procesos para aportar a futuras metodologías

Algunas reflexiones a manera de cierre

-Es necesario organizar mejor los tiempos para las actividades de estudio especialmente el último día pues es importante dedicar tiempo para el arreglo de la finca

-El grupo fue participativo y reflexivo, se evidencia una evolución en el trabajo en términos de claridades y reflexiones actuales comparadas con las realizadas anteriormente

-Para futuros encuentros de estudio es importante llegar puntuales a las comidas para agilizar el trabajo y colaborar con las personas encargadas de la alimentación

-A lo largo de diferentes encuentros de estudio y espacios de reflexión se han realizado diversas claridades y llegado a acuerdos, lo necesario es dar pautas para caminar desde esas claridades hacia la acción y no correr el riesgo de quedarnos en actividades puntuales que no apunten a los objetivos de la organización.

-Se lamenta un poco no compartir las actividades culturales y de integración con las

personas de la finca; en ese sentido es importante volver sobre los elementos medioambientales de trabajo que se han dejado de lado en el trabajo de Chontaduro

-Planificar mayores espacios para descansar, disfrutar del ambiente que ofrece la finca y avanzar en el trabajo con la naturaleza pues entre las jornadas de estudio, alimentación e integración no hay mucho tiempo para realizar actividades que no se pueden desarrollar con tanta facilidad en la ciudad y éste también es uno de los objetivos del encuentro

-Se recomienda la participación de todos/as en la planificación y preparación de la jornada de encuentro tanto en las temáticas de estudio como los otros aspectos que implican la salida

-Se puede abordar menos temas y profundizar más, pueden ser los dos primeros días de trabajo y dedicar el tercero realizar otras actividades y adecuar de nuevo el espacio

-Se siente la distancia de las personas de la finca en los temas de estudio y de integración es importante recuperar espacios para compartir con estas personas

-Se rescata la participación de Amadeo y se espera que nos pueda acompañar en las próximas jornadas aunque no se realicen en la finca

-Se agradece la participación y disposición al estudio y la reflexión por parte de los/as jóvenes que estaban en espacios con mayor inclinación lúdica o de taller.

**Anexo 11. Matriz para la relación de la ejecución Presupuestal Casa Cultural El
Chontaduro 2014**

CONCEPTO	FUNDACION DE APOYO PARA LA CASA CULTURAL DEL CHONTADURO-SUIZA	GRUPO INTERCAMBIO DE MUNSTER- ALEMANIA	DIA MUNDIAL DE LA ORACION COMITÉ ALEMAN-DMO	APORTES PROPIOS
1. PERSONAL				
Directora general				
Coordinadora general				
Coordinadora del proyecto DMO				
Aportes personal de apoyo				
Aporte estudio jóvenes				
Contadora				
Asistente técnica DMO				
Asistente administrativo DMO				
Prestaciones sociales DMO				
Formación/Capacitación del personal				
Practicantes				
<i>Subtotal Personal</i>				
2. GENERO Y MUJER				
Escuela de formación socio política de mujeres (2 Cursos al año) (30 participantes por curso).				
Alquiler de salones				
Profesores y/o talleristas (5)				
Materiales y papelería, salidas pedagógicas, convivencias (transporte, alimentación y alojamiento) subsidio transporte discapacitados, refrigerios				
Apoyo técnico y financiero a micro-proyectos sociales, culturales y/o productivos surgidos, formulados y ejecutados por las mujeres de la Escuela.				
Iniciativa cultural, pensada, planeada y ejecutada por las mismas mujeres.				
Realizar actividades comunitarias reivindicativas de los derechos de las mujeres, dirigidos a mujeres del sector y a sus familias.				
Conmemoración del mes de la mujer				
Conmemoración mes de la no violencia contra la mujer				

Cuatro talleres de salud sexual y reproductiva				
Cuatro conservatorios sobre mujer y géneros				
Monitoreo del Proyecto/Programa				
Evaluación del Proyecto/Programa				
Subtotal Mujer y Género				
3. NIÑEZ Y JUVENTUD				
Formación y expresión artística				
Música andina				
Artes plásticas				
Grupo de danzas infantil				
Teatro				
Empoderamiento y organización juvenil				
Escuela de formación política para jóvenes				
Vacaciones Recreativas				
Intercambios y/o integraciones				
Mes cultural y de muestras				
Red juvenil Derechos al Derecho				
Emprendimiento y proyectos productivos				
Fondo de apoyo a iniciativas juveniles				
Formación en emprendimiento				
Promoción y animación a la lectura y escritura				
Biblioteca				
Subtotal Niñez y Juventud				
3. ETNICO RACIAL				
Conversatorios, foros, seminarios talleres				
Encuentro de danzas por pareja				
La noche andina				
Encuentro de danzas infantil				
Narración oral				
Subtotal Étnico Racial				
4. ORGANIZACIÓN Y GESTION				
Fortalecimiento organizacional				
Servicios públicos				
cámara de comercio				

Transporte interno				
Impuesto predial				
Mantenimiento planta física				
Reuniones de evaluación y seguimiento				
Mantenimiento general				
Mantenimiento computadores y equipo				
Útiles de oficina, papelería				
Gastos bancarios				
Auditoria				
Gravamen financiero 4 x mil				
Subtotal				
5. INVESTIGACION				
Encuentro de estudios				
Intercambios				
Ponencias				
Conversatorios				
Subtotal				
GRAN TOTAL				

Anexo 12. Formato Acta de Reunión.

ACTA REUNIÓN	
Espacio:	Acta N°
Citada por:	Fecha:
Coordinada por:	Hora Inicio: Hora Fin:
Acta realizada por:	Lugar:
Objetivo de la reunión:	

PUNTOS EN LA AGENDA

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

CONCLUSIONES			
Tarea	Fecha	Responsable(s)	Observaciones

Anexo: Listado asistencia

Anexo 13. Propuesta de Informe de actividades
PROPUESTA GUIA DE INFORMES DE PROCESOS DEL CHONTADURO
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO

Fecha de elaboración del informe:

Proceso:

Periodo:

Nombre del/la acompañante:

Resumen del proceso (Describa brevemente en qué consiste el espacio)

Describa aquí los objetivos propuestos

Caracterice los/as participantes

Edad	Hombres	Mujeres	Nº total

Cuál es la percepción de los participantes sobre el proceso?

Metodología.

Describa la metodología que implementa para trabajar en los grupos

Cuáles considera sus debilidades y cuáles sus fortalezas en lo metodológico?

Comunicación

Como es la comunicación con los/las integrantes del proceso?

Que aspectos se deben mejorar en la comunicación?

Que recomendaciones haría al respecto?

Mediación de conflictos

¿Qué problemáticas han surgido en los grupos y qué alternativas de solución y/o mediación se han construido frente a las mismas en lo que va del año? (deserción, inasistencia, conflictos internos, etc.)

Proyección

Cuál es la planeación para el segundo semestre del año y que espera obtener con eso?

Sugerencias

Qué sugerencias plantea para la realización de éste informe

"La confianza, como el arte, nunca proviene de tener todas las respuestas, sino de estar abierto a todas la preguntas"

Earl Gray Stevens